



La gestion des conflits de rôles chez les auditrices légales en situation d'interactions avec le client

Nathalie Bitbol-Saba

► To cite this version:

Nathalie Bitbol-Saba. La gestion des conflits de rôles chez les auditrices légales en situation d'interactions avec le client. Gestion et management. Université Sorbonne Paris Cité, 2015. Français. NNT : 2015USPCB009 . tel-01151596

HAL Id: tel-01151596

<https://theses.hal.science/tel-01151596>

Submitted on 13 May 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE PARIS DESCARTES
Ecole doctorale de Sciences juridiques, politiques, économiques
et de gestion
Centre d'Etudes et de Recherche en Droit des Affaires et de Gestion
(CEDAG)

Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion

(Arrêté du 25 avril 2002)

Présentée et soutenue publiquement le 30 Mars 2015 par

Nathalie BITBOL-SABA

<p>La gestion des conflits de rôles chez les auditrices légales en situation d'interactions avec le client</p>
--

Jury

Directeur de Recherche

Monsieur Gerald AUGUSTIN

Professeur des Universités, Paris-Descartes

Rapporteurs

Madame Claire Dambrin

Professeur associé HDR, ESCP Europe

Monsieur Henri Zimnovitch

Professeur des Universités, CNAM

L'Université n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Remerciements

Comment ne pas citer les membres de ma famille qui ont cru en ce projet, qui m'ont facilité la tâche au quotidien : ma mère, mes sœurs ...et mes enfants qui ont été si patients ! Cette thèse a été l'occasion de créer ou d'intensifier des solidarités intergénérationnelles, familiales et amicales et j'espère que la qualité de ces liens perdurera au-delà de cette phase de recherches doctorales.

Cette thèse a été l'occasion de nouer des échanges, d'instaurer des dialogues, essentiellement avec des femmes d'ailleurs, qui m'ont permis de rompre la solitude du thésard si souvent évoquée et si pernicieuse dans ses effets.

Je tiens à remercier Pascale, Elisabeth et Denis, Viviane, Jeanne, Marie-Hélène et Leila pour leurs conseils, leurs relectures, leur aide et leur soutien moral.

Aussi, pour finir, je remercie les auditrices que j'ai interviewées dans le cadre de mon étude de terrain pour leur écoute, leur patience, la richesse de nos échanges et que je ne peux citer nominativement car elles sont nombreuses.

Avant propos

On entend dire que les femmes abordent le travail autrement, communiquent autrement, exercent le pouvoir autrement, se construisent autrement : cet « autrement », j'ai souhaité le questionner, l'analyser dans le cadre de l'audit, sphère professionnelle où j'ai évolué durant une partie de ma carrière. Mon parcours professionnel m'a permis, en effet, d'occuper successivement et à différents niveaux hiérarchiques, les positions d'auditrice et de cliente, m'offrant de multiples points d'observation. Cette sphère professionnelle dans laquelle j'ai évolué a très vite laissé entrevoir une thématique passionnante et encore sous-explorée : les liens entre audit et genre. Au fil des années, j'ai accumulé une matière à réflexion dont j'ignorais qu'elle pourrait un jour être exploitée et mise à profit dans un cadre académique. En outre j'ignorais à quel point l'actualité allait donner à cette thématique une coloration particulière et exacerbée et me fournir une matière riche à étudier.

Depuis que j'ai débuté mes travaux de recherche sur le genre en audit, tout m'y ramène : l'entête d'un journal, un article de presse ou un fait d'actualité... Je me suis nourrie de tout cela pour bâtir ma thèse. J'ai constaté combien les lectures apparemment très éloignées du sujet qui nous préoccupe peuvent s'avérer très productives et fournir des axes de réflexion inédits, voire audacieux. Aussi, le carnet de notes est précieux et ne doit jamais être trop loin, sinon les idées s'envolent...

Quel plaisir que cette longue parenthèse studieuse à mi-parcours de ma carrière professionnelle, cette pause intellectuelle avant de voguer vers d'autres horizons, ceux de l'enseignement et de la recherche ! J'ai mené cette thèse avec enthousiasme : c'est le mot exact que j'ai employé dans un mail à mon Directeur de thèse après mes premiers mois de recherche. Le mot n'est pas trop fort, il est exact et exprime bien mon sentiment, mon état d'esprit. De plus, j'ai pu constater que mon enthousiasme était partagé par mon directeur de thèse et, ensuite, par toutes les femmes auditrices que j'ai mises à contribution dans le cadre de mon étude-terrain, ce qui a été extrêmement stimulant. Cet enthousiasme ne m'a jamais quitté, du début à la fin de ma thèse. J'en ai déduit que le thème a été bien choisi, qu'il a fait écho avec ce que j'ai vécu et ressenti tout au long de mon parcours professionnel.

A mes enfants Anaëlle, Liz et Yohan

RESUME

Cette thèse a pour objectif de contribuer à la compréhension des conflits de rôles vécus par les auditrices légales. Ces conflits de rôles et leurs modes de gestion sont analysés dans un contexte professionnel et relationnel spécifique : celui des interactions avec le client. Cette thèse se présente sous la forme d'une étude de terrain qualitative combinant trois méthodes de recueil des données : observations non participantes, entretiens semi-directifs et récit de vie. L'échantillon d'étude est composé d'auditrices exerçant dans les grands cabinets anglo-saxons dits *Big 4* ainsi qu'auprès de professionnelles ayant fait le choix de l'exercice en libéral, d'auditeurs et de client(e)s. Nous identifions six rôles endossés par les auditrices en situation d'interactions avec le client, dont le rôle d'objet sexuel, absent de la littérature comptable. Les interactions peuvent ré-activer des conflits de rôles déjà vécus de l'intérieur des firmes, en générer de nouveaux, inhiber ou supprimer certains conflits de rôles. Nous mettons en évidence deux conflits inter-rôles qui relèvent d'une co-construction de sens entre l'auditrice et le client. Ils induisent deux modes de gestion des conflits de rôles différents et non mutuellement exclusifs. Le premier est composé de cinq tactiques interactionnelles adaptatives qui font l'objet d'une typologie. Le second relève de questionnements de fond et d'une réinterprétation quant au rôle de professionnelle prescrit par les firmes d'audit. Il envisage la conciliation de registres d'interactions à la fois masculin et féminin avec le client. Enfin, des différences en termes de conflits de rôles et de leur gestion sont identifiées entre les auditrices exerçant en *Big 4* et celles exerçant en libéral au sein de petites ou moyennes structures.

Mots-clés : audit légal, genre, auditrice, client, interaction, rôle, conflit de rôles, gestion des conflits de rôles

Table des matières

Introduction générale.....	20
Chapitre I : L’audit légal ou l’illusion d’un espace asexué	32
Section I.1 Audit et genre : les grandes caractéristiques de la recherche	34
I.1.1 Un premier regard sur une vaste notion : le genre.....	34
I.1.1.1 Des savoirs récents	
I.1.1.2 L’objet de multiples définitions	
I.1.1.3. L’objet de vastes débats	
I.1.1.4 Les études de genre : des critères analytiques communs	
I.1.1.5. Une sous-sensibilité de la recherche aux études de genre	
I.1.2 La recherche croisant audit et genre.....	38
I.1.2.1 Un champ de recherche encore marginal	
I.1.2.2 La prééminence des études anglo-saxonnes	
I.1.2.3 Le silence académique français	
I.1.2.4 Des savoirs encore émergents	
I.1.3 La neutralité de l’audit, une barrière aux études de genre ?.....	42
I.1.3.1 Le postulat de neutralité : un défi à penser le genre	
I.1.3.2 Le postulat de la neutralité dans la littérature traditionnelle	
I.1.3.3 Le postulat de la neutralité questionné par la pensée critique	
I.1.3.4 Légitimité des recherches croisant audit et genre	
Section I.2 Féminisation de l’audit : des processus successifs de marginalisation.....	48
I.2.1 Les enseignements de l’histoire.....	48
I.2.1.1 Le silence du récit historique sur les femmes	
I.2.1.2 Ségrégation horizontale : l’exclusion des femmes	
I.2.1.3 Ségrégation verticale : un statut de sous-profession	
I.2.2. Les enseignements des statistiques sur la féminisation de la profession.....	53
I.2.2.1 Des sources de données chiffrées toujours plus nombreuses et étoffées	
I.2.2.2 Les statistiques sur la profession française	
I.2.2.3 Les statistiques à l’étranger : point de comparaison	
I.2.2.4 Féminisation de l’audit : décrypter les illusions d’optique des statistiques	
I.2.3. Le plafond de verre : les tentatives d’explication et leurs limites.....	56
I.2.3.1 L’explication dite du « retard historique »	
I.2.3.2 L’approche par niveaux	
I.2.3.3 Critique de l’approche par niveaux	

Section I.3 Le rôle d'auditeur professionnel.....	65
I.3.1. La culture organisationnelle masculine des firmes d'audit.....	65
I.3.2 La performativité du discours organisationnel.....	67
I.3.2.1 Une approche fonctionnaliste : le discours comme instrument de gestion et outil d'intervention	
I.3.2.2 Une approche interprétative : le discours comme reflet de la culture	
I.3.2.3 Une approche processuelle : le discours comme vecteur de construction collective de la réalité	
I.3.2.4 Une approche critique : le discours comme levier de domination genrée	
I.3.3 Des modes de sociabilité qui favorisent les hommes.....	70
I.3.4 Un processus difficile à appréhender.....	70
 Conclusion du chapitre I	73
 Chapitre II : Les conflits de rôles des auditrices et leurs modes de gestion.....	74
 Section II.1 Les conflits de rôles.....	75
II.1.1 Précisions sur les concepts utilisés.....	75
II.1.1.1 Qu'est ce qu'un « rôle » ?	
II.1.1.2 Rôle et identité de rôle	
II.1.1.3 Rôles de genre	
II.1.1.4 Importance de la socialisation primaire dans l'acquisition des rôles de genre	
II.1.1.5 Les conflits de rôles	
II.1.2 Conflictualité de rôles chez les auditrices.....	79
II.1.2.1 Des femmes investies dans leur rôle professionnel	
II.1.2.2 Prégnance des stéréotypes de genre	
II.1.2.3 Des femmes à la fois victimes et agents des conflits de rôles	
II.1.3 Des sous-rôles de <i>manager</i> et <i>partner</i> attribués aux auditrices.....	81
II.1.3.1 Des stéréotypes véhiculés tant les hommes que par les femmes	
II.1.3.2 Catégorisation des rôles de <i>manager</i>	
II.1.3.3 Un <i>partnership</i> à plusieurs vitesses	
II.1.4 Auditrice et mère : la difficile conciliation de rôles.....	84
II.1.4.1 L'expérience fondatrice de la maternité	
II.1.4.2 Les effets de la maternité sur la carrière	
II.1.4.3 La prise en charge de responsabilités au sein du foyer	
II.1.5 Les femmes-pionnières de l'audit : des modèles de rôles pour les auditrices ?...91	
II.1.5.1 Les trajectoires de deux femmes pionnières	
II.1.5.2 Jennie Palen (1891-1990), Etats -Unis	
II.1.5.3 Yoshie Yamamoto (née en 1920), Japon	
II.1.5.4 Les caractéristiques communes de leurs parcours	

II.1.5.5. Modèles ou contre-modèles de rôles ?	
II.1.5.6. L'absence de modèle de rôle professionnel pour les auditrices	
II.1.6 Synthèse de la littérature en comptabilité-audit portant sur les conflits de rôles des femmes.....	98
II.1.6.1 Une vaste littérature majoritairement anglo-saxonne	
II.1.6.2 Rôles et concepts connexes	
II.1.6.3 Multiplicité des rôles et conflits de rôles	
II.1.6.4 Limites de la littérature portant sur les conflits de rôles des auditrices	
II.1.6.5 Intégrer la figure du client à l'étude des conflits de rôles	
Section II. 2 La gestion des conflits de rôles.....	107
II.2.1 Se masculiniser.....	107
II.2.1.1 Se masculiniser pour valoriser son rôle de professionnelle	
II.2.1.2 Se masculiniser pour faire carrière	
II.2.1.3 Les enseignements du procès Ann Hopkins contre PWC	
II.2.1.4 Les échecs de la masculinisation	
II.2.2 Auditrice et mère : quelles stratégies de gestion professionnelle et familiale ?..	111
II.2.2.1 Les stratégies de gestion familiale	
II.2.2.2 Les stratégies de gestion professionnelle	
II.2.2.3 Stratégies ou tactiques ?	
II.2.3 Les initiatives des <i>Big 4</i> concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.....	113
II.2.4 Les trajectoires professionnelles alternatives.....	114
II.2.4.1 La carrière-type est-elle adaptée aux femmes ?	
II.2.4.2 L'aménagement du temps de travail : un outil de marginalisation des femmes ?	
II.2.4.3 L'auto-exclusion de la voie d'accès au <i>partnership</i> en <i>Big 4</i>	
Section II.3 Introduction d'un acteur majeur dans la gestion des conflits de rôles des auditrices : le client.....	120
II.3.1 Le client comme entité abstraite au service du discours des firmes.....	120
II.3.1.1 L'usage générique du terme de client	
II.3.1.2 Le client neutralisé	
II.3.1.3 Le client comme cible d'une démarche orientée-services	
II.3.1.4 La rhétorique ou les exigences présumées du client	
II.3.1.5 La rhétorique du client, outil discursif pour asseoir la ségrégation genrée	
II.3.2 Le client comme individu incarné.....	124
II.3.2.1 Le client comme membre du réseau relationnel de l'auditrice	
II.3.2.2 Le <i>distingo craft versus business of auditing</i> et ses implications sur le rapport au client	

II.3.2.3 L'accès au client, marqueur historique de la frontière homme-femme en audit	
II.3.2.4 L'accès au client, expression d'une forme de ségrégation genrée	
II.3.2.5 Les pratiques de socialisation avec le client qui excluent les femmes	
II.3.3 Des relations sous le signe de la confrontation et de l'affrontement viril.....	131
II.3.3.1 Auditeur-client : des rapports de force	
II.3.3.2 Un rapport de force théorique en faveur de l'auditeur	
II.3.3.3 Un rapport de force en faveur du client	
II.3.3.4 La conflictualité des rapports auditeur-client : un argument mobilisé pour justifier la mise à l'écart des femmes	
Conclusion du chapitre II	138
Chapitre III. Croiser conflits de rôles et interactions-clients : le choix d'une perspective interactionniste.....	140
Section III.1 Théories des rôles : les alternatives fonctionnalistes et leurs limites.....	141
III.1.1 Le modèle théorique d'acquisition de rôles.....	141
III.1.1.1 Le concept d'ensemble de rôles et l'approche par niveaux	
III.1.1.2 Les conflits de rôles	
III.1.1.3 Les apports	
III.1.1.4 Les limites	
III.1.2. Stratégies de gestion des rôles conflictuels.....	145
III.1.2.1. Le conflit inter-rôles	
III.1.2.2 Les différentes stratégies	
III.1.2.3 Les apports	
III.1.2.4 Les limites	
Section III.2 L'interactionnisme symbolique.....	150
III.2.1 Une sociologie des interactions.....	150
III.2.1.1 L'interaction, un nouvel objet d'étude	
III.2.1.2 Le concept d'interaction	
III.2.1.3 Les interactions comme actes de représentation théâtrale	
III.2.2. Le corps en situation chez Goffman.....	153
III.2.2.1 Le corps ou la contrainte d'exposition	
III.2.2.2 La vulnérabilité du corps	
III.2.2.3 Stigmates et stéréotypes	
III.2.2.4. Coprésence corporelle des sexes et comportements de genre	
III.2.3. Mobilisation de la théorie de l'Interactionnisme Symbolique dans la recherche en audit.....	157
III.2.3.1 Stéréotypes, stigmates et gestion des impressions par la profession	

III.2.3.2 Comportement professionnel et représentation de soi chez l'auditeur	
III.2.3.3 Dimension théâtrale de la relation au client	
III.2.3.4 Micro-pratiques genrées au sein des firmes d'audit	
III.2.4 Potentiel explicatif de l'Interactionnisme Symbolique pour nos travaux.....	162
II.2.4.1 Un changement d'échelle : étudier « l'ordre de l'interaction »	
III.2.4.2 Un changement de perspective : l'examen du jeu interactionnel des acteurs	
III.2.4.3 Un changement d'approche : les interactions hommes-femmes comme expression d'un ordre de genre	
III.2.4.4 Performativité des interactions entre auditrices et clients	
Conclusion du chapitre III	168
Chapitre IV : La méthodologie de recherche.....	170
Section IV.1 Le design de la recherche.....	171
IV.1.1 L'adoption d'une démarche réflexive.....	171
IV.1.1.1 Influence de la pré-connaissance sur notre design de recherche	
IV.1.1.2 Forces du statut d' <i>insider</i>	
IV.1.1.3 Faiblesses du statut d' <i>insider</i>	
IV.1.1.4 Intégrer la subjectivité : le chercheur comme sujet et objet de ses recherches	
IV.1.1.5 Exposé de notre propre démarche réflexive	
IV.1.2. Le choix d'une méthodologie qualitative.....	176
IV.1.2.1 Nécessité d'adopter une démarche qualitative au regard de l'objet de recherche	
IV.1.2.2 Approche méthodologique des conflits de rôles des auditrices : la nécessité d'une triple perspective	
IV.1.3. Le choix du terrain d'observation.....	179
IV.1.3.1 Les <i>Big</i> : terrain privilégié d'observation	
IV.1.3.2 Les <i>Non Big</i> ou l'extension du terrain de recherche	
IV.1.3.3 L'accès au terrain	
IV.1.3.4 L'importance de la phase de terrain	
IV.1.4 Une posture interprétative pour la discussion des résultats.....	182
Section IV. 2 La combinaison de plusieurs méthodes de collecte des données.....	185
IV.2.1 La combinaison de plusieurs méthodes.....	185
IV.2.1.1 L'approche compensatoire des femmes : une fausse route	
IV.2.1.2 De la nécessité d'une combinaison de plusieurs méthodes de collecte de données	
IV.2.2 Les observations non participantes.....	188

IV.2.2.1 Le constat de rareté et ses explications	
IV.2.2.2. Observations non participantes d'entrevues entre auditrices et clients	
IV.2.2.3. Observations non participantes d'une réunion professionnelle entre auditrices	
IV.2.3. L'entretien semi-directif.....	193
IV.2.3.1 Le choix des interlocuteurs	
IV.2.3.2 La construction de l'échantillon des auditrices	
IV.2.3.3 Le contexte de conduite des entretiens avec les auditrices	
IV.2.3.4 La démarche d'interview des auditrices	
IV.2.4. Le récit de vie.....	199
IV.2.4.1 Un changement d'échelle et de méthode	
IV.2.4.2 L'accès aux représentations des acteurs	
IV.2.4.3 Du singulier vers le général	
IV.2.4.4 L'intérêt du récit de vie pour traiter de la condition féminine	
IV.2.4.5 La conduite du récit de vie	
IV.2.4.6. Le contexte interactionnel et le rôle du chercheur	
IV.2.5 L'analyse documentaire.....	205
IV.2.6 Synthèse des méthodes de collecte des données.....	206
Section IV. 3 Le traitement des données.....	208
IV.3.1. Traitement des données relatives aux situations d'interactions observées.....	208
IV.3.1.1 Exposé de la démarche	
IV.3.1.2 Interactions observées ou relatées : le débat méthodologique	
IV.3.1.3 De l'intérêt des interactions relatées ou auto-reportées	
IV.3.2 Le traitement des données issues des entretiens.....	213
IV.3.2.1 Les écoutes successives	
IV.3.2.2 L'usage du logiciel Tropes	
IV.3.2.3 L'analyse de contenu	
IV.3.2.4 L'usage des verbatim	
Conclusion du chapitre IV	218
Chapitre V : Exposé et discussion des résultats.....	220
Section V.1 Rendre compte des interactions-client.....	221
V.1.1 Les interactants.....	221
V.1.2 Les interactions captées.....	223
V.1.3 Proposition d'une typologie des interactions.....	225
V.1.3.1 Identification de critères d'analyse des interactions	
V.1.3.2 Codage des interactions selon les critères d'analyse retenus	
V.1.3.3 Limites au projet de catégorisation des interactions	

V.1.3.4 Proposition d'une typologie simple des interactions

Section V.2 Les conflits de rôles des auditrices en situation d'interaction - Exposé des résultats relatifs à la première sous-question de recherche.....232

V.2.1 Les conflits activés lors d'interactions formelles.....	232
V.2.1.1 Un rôle professionnel perméable aux questions de genre	
V.2.1.2 L'exposition au sexisme du client	
V.2.1.3 Les attentes stéréotypées du client	
V.2.1.4 Les entraves d'un code vestimentaire féminin contraignant	
V.2.1.5 Les pratiques d'invisibilité et de confiscation de la parole	
V.2.1.6 La visibilité modulable des auditrices	
V.2.1.7 Le partage sexué des rôles en défaveur des femmes	
V.2.2. Des conflits de rôles alimentés par les interactions informelles.....	247
V.2.2.1 Des difficultés pour développer des relations avec le client	
V.2.2.2 Le cumul des difficultés pour les auditrices mères de famille	
V.2.2.3 La recherche prudente d'une proximité avec les clientes	

Section V.3 La gestion des conflits de rôles en situation d'interaction avec le client - Exposé des résultats relatifs à la deuxième sous-question de recherche.....256

V.3.1. Gérer les conflits de rôles : l'exploitation des ressources expressives des interactions avec le client.....	256
V.3.1.1 Jouer de l'effet de surprise et de contraste	
V.3.1.2 Sur-jouer le féminin	
V.3.1.3 Appliquer des conseils masculins pragmatiques	
V.3.1.4 S'effacer si besoin	
V.3.1.5 S'imposer	
V.3.1.6 Surcompenser	
V.3.2 Sortir des conflits de rôles : questionner le modèle de rôle masculin et l'adapter.....	264
V.3.2.1 Quitter le registre masculin de l'affrontement	
V.3.2.2 Valoriser l'expérience de la maternité et la maturité	
V.3.2.3 Assumer sa féminité	
V.3.2.4 Gérer son image et moduler ses messages dans les situations d'interactions : l'importance du vêtement	
V.3.2.5 Exploiter la dimension de service de l'audit	
V.3.2.6 Nouer des relations intuitu personae durables avec les clients	

Section V.4 Différences entre auditrices exerçant en *Big* et *Non Big* - Exposé des résultats relatifs à la troisième sous-question de recherche.....278

V.4.1 Activation des conflits de rôles.....	278
V.4.2 Gestion des conflits de rôles.....	280

V.4.3 Rôle de professionnelle versus rôle de mère.....	281
V.4.4 Mise en exergue du rôle de chef d'entreprise.....	283

Section V.5 Discussion des résultats.....286

V.5.1 Exposé des rôles et conflits inter-rôles activés chez l'auditrice en interaction avec le client.....	286
V.5.1.1 Rôles activés	
V.5.1.2 Conflits de rôles activés	
V.5.1.3 conflits de rôles activés via les interactions avec les clientes	
V.5.2. Activation du rôle d'objet sexuel par le client.....	289
V.5.2.1 Difficultés rencontrées par le chercheur	
V.5.2.2 Le rôle d'objet sexuel en contexte organisationnel	
V.5.2.3 Silence académique sur le rôle d'objet sexuel dans la littérature comptable : tentatives d'explications	
V.5.2.4 Contextes interactionnels avec le client favorisant l'émergence du rôle d'objet sexuel chez les auditrices	
V.5.2.5 Caractéristiques du rôle d'objet sexuel chez les auditrices	
V.5.2.6 Rôle d'objet sexuel et conflit d'ordre éthique	
V.5.2.7 Professionnelle de l'audit et objet sexuel : non-congruence des rôles	
V.5.2.8 Perceptions induites par le rôle d'objet sexuel pour les auditrices	
V.5.2.9 Rémanence du rôle d'objet sexuel à l'issue des interactions avec le client	
V.5.2.10 La tentation du jeu avec le client	
V.5.2.11 Etre prise pour objet sexuel : quelles issues ?	
V.5.3 Premier mode de gestion des conflits de rôles : les tactiques interactionnelles..	300
V.5.3.1 Tactique N°1 : Actionner un levier inter-rôles	
V.5.3.2 Tactique N°2 : Résister	
V.5.3.3 Tactique N°3 : Esquiver	
V.5.3.4 Tactique N°4 : Se résigner	
V.5.3.5 Tactique N°5 : Nier	
V.5.3.6 Prise en compte des cas déviants	
V.5.5.7 Synthèse sur la typologie des tactiques de gestion des conflits de rôles	
V.5.4 Inhibition et suppression des conflits de rôles lors des interactions avec le client.....	312
V.5.4.1 Inhibition des conflits de rôles : les pratiques de « maternage » des clients	
V.5.4.2 Suppression des conflits de rôles : le client comme recruteur potentiel	
V.5.5 Deuxième mode de gestion des conflits de rôles : stratégie de réinterprétation du rôle de professionnelle.....	316
V.5.5.1 La distance au rôle de professionnelle	
V.5.5.2 La confrontation entre travail prescrit et travail réel	
V.5.5.3 Se masculiniser : l'autocritique des femmes	

V.5.5.4 Les mutations actuelles de la profession : perception d’opportunités pour les femmes	
V.5.5.5 La conjugaison de registres d’interactions masculin et féminin	
V.5.6 Comparatif des deux modes de gestion des conflits de rôles.....	320
V.5.7 Différences entre auditrices exerçant en <i>Big</i> et <i>Non Big</i>	321
V.5.7.1 Rôles endossés	
V.5.7.2 Exposition aux conflits de rôles	
V.5.7.3 Gestion des conflits de rôles	
V.5.7.4 Transformation des conflits de rôles : la mobilisation du rôle de chef d’entreprise	
Conclusion du chapitre V	327
Conclusion générale	328
BIBLIOGRAPHIE.....	338
ANNEXES.....	359

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse de la revue de littérature sur les conflits de rôles des femmes dans les métiers de la comptabilité et de l'audit

Tableau 2 : Les mesures pour le soutien au parcours professionnel des femmes dans les branches françaises des *Big 4* sous la forme de partenariats et sponsoring d'événements au niveau mondial, européen ou Français (source : sites internet des *Big 4* en France)

Tableau 3 : Différences entre auditeurs de terrain et membres de la hiérarchie des cabinets en termes de tâches confiées et conséquences sur la relation au client

Tableau 4 : Profils des auditrices et auditeurs interviewées - Observations non participantes suivies d'entretiens post-opératoires

Tableau 5 : Profils des auditrices interviewées - échanges collectifs - Observations non participantes

Tableau 6 : Entretiens individuels semi-directifs - profils des auditrices interviewées

Tableau 7 : Entretiens individuels semi-directifs - profils des auditeurs interviewés

Tableau 8 : Entretiens individuels semi-directifs - profils des autres personnes interviewées

Tableau 9 : Profil de la personne interviewée - conduite d'un récit de vie

Tableau 10 : Echantillon d'étude - Caractéristiques générales des personnes interviewées, toutes méthodes de collecte de données confondues

Tableau 11 : Accès aux interactions par le chercheur - différences entre interactions observées et relatées

Tableau 12 : Positionnement des interactions observées par rapport aux interactions relatées

Tableau 13 : Composantes de la stratégie de recherche adoptée

Tableau 14 : Table de correspondance des niveaux hiérarchiques (auditrices /clients) élaborée à partir des données collectées lors des entretiens avec les auditrices exerçant en *Big*

Tableau 15 : Situations d'interactions captées et interactants (auditrice et client)

Tableau 16 : Récapitulatif des critères d'analyse des interactions-client.

Tableau 17 : Configurations-types d'interactions

Tableau 18 : Contextes interactionnels avec le client favorisant l'émergence du rôle d'objet sexuel pour les auditrices

Tableau 19 : Attributs comparés des rôles de professionnelle de l'audit et d'objet sexuel

Tableau 20 : Perception induites par le rôle d'objet sexuel chez les auditrices

Tableau 21 : Les 5 tactiques interactionnelles de gestion des conflits de rôles

Tableau 22 : Tactique N°1, Actionner un levier inter-rôles

Tableau 23 : Tactique N°2, Résister

Tableau 24 : Tactique N°3, Esquiver

Tableau 25 : Tactique N°4, Se résigner

Tableau 26 : Tactique N°5, Nier

Tableau 27 : Comparatif des deux modes de gestion des conflits de rôles

Tableau 28 : Rôles endossables par les professionnelles exerçant en libéral

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Réseau relationnel de l'auditeur de terrain intégrant le client (d'après Herrbach, 2000)

Figure 2 : Combinaison des 3 méthodes de recueil des données

Figure 3 : Rôles activés chez les auditrices en situation d'interactions avec le client

Figure 4 : Rôles et conflits inter-rôles perçus par les auditrices légales en situation d'interaction avec le client

Figure 5 : Pratiques de maternage du client et inhibition du conflit entre rôle de professionnelle et rôle de mère chez l'auditrice

Figure 6 : Activation des rôles de recruteur et de recrue par le client et l'auditrice et suppression définitive des conflits de rôles perçus par l'auditrice

Figure 7 : Rôles endossables par les auditrices exerçant en profession libérale et conflits de rôles

Figure 8 : Rôles endossables par les auditrices ayant créé leur propre cabinet et employant du personnel

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Présentation du parcours professionnel de Jennie Palen (1891-1990), femme-pionnière de l'audit

Annexe 2 : Représentation des femmes dans l'effectif de Deloitte France - réalités 2010 et 2013 et engagements pour 2017

Annexe 3 : Les mesures pour le soutien au parcours professionnel des femmes dans les branches françaises des *Big 4* sous la forme de partenariats et sponsoring d'événements au niveau mondial, européen ou Français (source : sites internet des *Big 4* en France)

Annexe 4 : Guide pour la réalisation des entretiens semi-directifs

Annexe 5 : Extrait du récit de vie

Annexe 6 : Codage sous Tropes - une fenêtre de scénario avec son arborescence

Annexe 7 : Liste des auditrices *Big* interviewées et des clients-interactants

Annexe 8 : Tableau récapitulatif des situations d'interactions auxquelles ont pris part les auditrices *Big* de l'échantillon

Annexe 9 : A partir des cinq critères d'analyse définis, résultats du codage des situations d'interactions telles qu'elles émergent des discours des auditrices. Découpage des interactions en 3 phases : ante-mission, mission et post-mission

Annexe 10 : Extrait du planning d'Adrien, junior 1, travaillant en *Big*, secteur CIPS

Annexe 11 : Mise en évidence des rôles endossés par les auditrices *Big* en situations d'interactions avec le client

Annexe 12 : Mise en évidence des conflits entre rôle de professionnelle (RP) et rôle d'objet sexuel (OS) par les auditrices en situation d'interactions avec le client

INTRODUCTION GENERALE

Les débats actuels qui interrogent la place des femmes dans le monde du travail, des organisations, des structures de pouvoir et de gouvernance n'ont pas épargné l'audit légal qui s'interroge, de son côté, sur sa féminisation et ses enjeux et les intègre dans une réflexion plus vaste sur le développement de la profession elle-même. Cette réflexion peut être induite par de nombreux facteurs. Elle pourrait être le fruit d'une prise de conscience, tout particulièrement aigue dans le contexte de crise et de tension sur les marges que connaissent actuellement les cabinets : celle de l'incapacité, coûteuse financièrement, à retenir des auditrices déjà formées et opérationnelles. Cette incapacité à fidéliser les femmes engendre en effet de lourdes pertes induites notamment par la gestion du turnover, les efforts de formation à fonds perdus, et de façon plus générale, l'expérience non capitalisée. Elle pourrait aussi être induite par les exigences sociétales de l'ensemble des parties prenantes et tout particulièrement celles, croissantes, des clients de travailler avec des équipes d'audit plus féminisées. Aussi, la place des femmes au sein de la profession, et tout particulièrement aux échelons supérieurs de la hiérarchie, est un sujet sur lequel les firmes d'audit travaillent, communiquent (à travers leurs sites internet et leurs rapports RSE) et s'engagent pour l'avenir, en terme d'objectifs chiffrés et d'actions à mener. En écho à ces questionnements, se poursuivent les réflexions des femmes quant à leur capacité à progresser et se réaliser pleinement au sein d'une profession qui, si elle les accueille toujours plus en nombre, reste malgré tout perçue comme masculine.

Après avoir présenté le contexte socio-économique et professionnel de nos travaux de recherche, nous abordons successivement les étapes suivantes :

1. Motivations du choix de thème de recherche
2. Problématique
3. Précisions sur les concepts-clés mobilisés
4. Présentation de la question de recherche
5. Approche théorique
6. Proposition d'une démarche d'investigation
7. Finalités et intérêt de la recherche
8. Présentation du plan

1. Motivations du choix de thème de recherche : évocation du parcours professionnel personnel et du processus d'émergence de nos travaux de recherche

Comme le précisent Dambrin et Lambert (2012) à propos des études de genre, le choix d'une thématique de recherche n'est ni neutre ni insignifiant. Il a un sens et le chercheur se doit d'expliquer ce qui l'a conduit à traiter de telle ou telle thématique. Le choix de mener des recherches croisant audit et genre fait sens par rapport à notre parcours professionnel (ancienne

professionnelle, tour à tour auditrice et cliente) et aux questionnements personnels qui en ont découlé. Il relève tout particulièrement de deux expériences successives qui doivent être brièvement relatées, à la première personne du singulier. Je quitte momentanément le « nous » pour le « je » afin d'évoquer ces expériences qualifiables d' « intimes » et de « fondatrices ».

On voudrait croire à l'organisation comme un lieu de cohérence, d'unité des intérêts et des intentions. On voudrait croire aussi à sa neutralité de genre. Et ce fut longtemps l'une de mes croyances. Croyance inscrite très tôt dans la méritocratie de l'école publique, dans celle de l'enseignement supérieur en écoles de commerce, déjà fortement féminisées, des années 1980 puis encore dans le cadre de mes premiers postes de juniors. Mais cela fut de courte durée...

Le premier élément de ma sensibilisation à cette thématique du genre porte sur l'environnement professionnel dans lequel j'ai évolué pendant vingt années (1988 à 2007). J'ai exercé plusieurs fonctions en audit interne et contrôle dans le secteur de la Défense, au sein d'un Groupe d'électronique militaire où le management était peu féminisé en finance et où toutes les figures hiérarchiques, historiques et emblématiques étaient des hommes. J'ai ressenti progressivement puis de façon accélérée et cruciale après la naissance de mes 3 enfants, des tensions et difficultés croissantes à vivre et travailler en tant que femme et mère dans cet univers très masculin. Des interrogations sur le juste comportement à avoir, le parcours professionnel à suivre, la carrière à mener ont surgi. Le peu de figures féminines de référence en interne (même à des échelons intermédiaires), les difficultés opérationnelles de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale et les incompréhensions de mon entourage masculin face à ces difficultés (collègues, hiérarchies, famille) ont eu progressivement raison de mon enthousiasme à la tâche. L'âge et la maturité aidant, le sentiment de ne pas être tout à fait « à ma place » ou « dans le moule » s'est mué en choix assumé de ne pas m'y conformer et d'envisager d'autres univers professionnels où évoluer d'avantage en harmonie avec moi-même.

Le second élément de ma sensibilisation est celui qui touche à mon expérience de Responsable Administrative et Financière (2002-2005). J'ai reçu et « piloté » chaque année les équipes d'un grand groupe d'audit français à vocation internationale. Ces équipes étaient 100 % masculines, à l'exception d'une année. Cette année là, j'ai noué des liens particuliers avec LA jeune auditrice. Une confiance réciproque et une réelle convivialité dans le travail se sont très vite instaurées. Cette connivence et cette empathie mutuelle tenaient à mon avis du fait que nous étions femmes toutes les deux et en minorité, dans nos équipes de travail et dans nos organisations respectives. Elle ne semblait pas à l'aise dans son environnement, n'affichait pas l'assurance de certains de ses collègues masculins ; elle est même allée à se confier très vite sur ses doutes quant à ses perspectives de carrière et ses chances de promotion dans cet environnement très masculin (outre les jeunes recrues des écoles de commerce, le cabinet recrutait aussi une forte proportion d'ingénieurs).

Ce sont vraisemblablement ces différentes expériences au cours desquelles j'ai endossé différents rôles (mère, professionnelle de l'audit et cliente) qui ont fait germer, bien des années plus tard, le sujet de ma thèse. Ces différentes perceptions, non exprimées et non partagées sur le moment ont rejailli et pris forme avec l'écriture. Ce « *midlife project* » s'est en fait clarifié dans mon esprit en 2010 à l'issue de plus de vingt ans passés en entreprise. Comme l'a écrit Simone de Beauvoir (1960) « la littérature apparaît lorsque quelque chose dans la vie se dérègle. Pour écrire, la première condition, c'est que la réalité cesse d'aller de soi ». Cette réalité de l'entreprise, dynamisante mais parfois difficile voire violente, a effectivement cessé à un moment donné d'aller de soi et j'ai éprouvé le besoin de m'en distancier. J'achève là ces quelques retours sur mon vécu professionnel. Ils attestent à la fois de toute ma sensibilité, mon intérêt et ma légitimité à traiter cette thématique croisant audit et genre.

2. Problématique

Mener des recherches portant sur les femmes en audit nous conduit à nous interroger sur les différences entre hommes et femmes, les rôles respectifs qu'ils endossent ainsi que les rapports sociaux qu'ils entretiennent entre eux (Audusseau-Besson, 2000). En d'autres termes, se pose la question du genre comme différence socialement construite entre féminin et masculin.

La différence de genre se joue de façon cruciale pour les auditrices dans la mesure où elles sont confrontées en permanence à un modèle masculin de référence prôné par les firmes d'audit et auquel elles doivent se conformer pour faire carrière (Dambrin et Lambert, 2008). Au sein des firmes d'audit, le processus de « moulage » des individus selon un modèle de référence masculin s'appuie à la fois sur les pratiques discursives et les modes de socialisation en interne (Anderson-Gough *et al.*, 2005). Pour les auditrices, endosser le rôle de professionnelle s'avère porteur de tensions et de contradictions avec d'autres rôles socialement attribués, tel que celui de mère (Dambrin et Lambert, 2008 ; Lupu 2012). Pour aplanner les tensions et conflits qu'elles ressentent entre ces différents rôles, les femmes sont conduites à développer différentes stratégies de conciliation.

Si l'espace intérieur des firmes d'audit (rapports aux collègues, hiérarchie directe et indirecte, mentors) est couramment investigué par les chercheurs, le rapport au client demeure encore sous-exploré. Hormis au travers du discours abstrait qu'en font les firmes d'audit en interne, la figure du client semble être exclue des problématiques de conflits de rôles vécus par les auditrices. Or, l'auditrice, comme l'auditeur, se situe au sein d'un vaste réseau (Herrbach, 2000). Au sein de ce réseau, ses interlocuteurs peuvent être la hiérarchie, les collègues, les subordonnés, mais aussi le client, au sens générique du terme. Le client demeure la figure ultime de mobilisation. Le travail relationnel avec et chez le client représente une part importante de l'activité de l'auditeur.

Notre propos est de concentrer notre attention sur un espace de socialisation spécifique, autre que celui délimité par les strictes frontières des firmes : celui des interactions en face à face avec le client. En écho à l'espace intérieur des firmes d'audit, cet espace ne semble pas neutre pour le genre. Son accès a historiquement été interdit aux femmes durant plusieurs décennies du siècle passé (Spruill et Wootton, 1995).

Nous nous proposons d'investiguer les conflits de rôles activés par les situations d'interactions avec le client. Nous souhaitons comprendre ce qui se joue pour les auditrices en matière de gestion de conflits de rôles lors de ces interactions. La résolution de notre problématique passe par 3 étapes successives. Il s'agit d'abord d'identifier les différents rôles endossables par les auditrices et qui émanent de leurs interactions avec le client. Il s'agit ensuite d'examiner dans quelle mesure ces différents rôles sont porteurs de tensions entre eux et d'investiguer l'influence que pourraient avoir les processus interactionnels entre auditrices et clients sur ces conflits de rôles. Il convient enfin d'analyser les différents modes de gestion de ces conflits inter-rôles que mettent en œuvre les auditrices. Notre propos est de comprendre comment les femmes perçoivent, assument, concilient, négocient, en un mot gèrent ces conflits de rôles dans leurs interactions avec le client.

Cette démarche se fonde sur l'hypothèse que les interactions avec le client alimenteraient les conflits de rôles perçus de l'intérieur des firmes d'audit. Il nous paraît toutefois important d'investiguer d'autres possibles : les interactions avec le client font-elles surgir les conflits de rôles, les transforment-elles, les alimentent-elles ou, au contraire, les réduisent-elles et de quelles façons ? Ces questionnements nous conduisent à investiguer l'émergence des conflits de rôles, leur réduction, la transformation de leur nature ou encore leur suppression.

La problématique telle qu'elle est exposée ici nous conduit d'une part à adopter une échelle microsociologique pour la conduite de nos travaux, et, d'autre part, à nous situer dans une approche interactionnelle des conflits de rôles.

3. Précisions sur les concepts-clés mobilisés dans la recherche

Nos travaux mobilisent différents concepts (genre, rôle, interaction) qui nous conduisent à être confrontées à une double difficulté. La première réside dans le fait que la plupart de ces concepts sont polysémiques et complexes : le genre a fait l'objet de multiple définitions, le concept de rôle ne fait pas consensus et suggère un vaste champ d'études, la notion d'interaction doit être circonscrite. Définir et circonscrire les termes du sujet apparaît comme le travail préliminaire à toute recherche scientifique. Nous aurions pu, comme le font certains chercheurs définir les concepts-clés de nos travaux dès l'introduction. Cela aurait conduit, au sein de notre introduction, à une succession de définitions (d'abord le genre, puis le rôle puis l'interaction) et à une lecture peu dynamique. Nous avons préféré que notre première partie de

revue de littérature y soit consacrée : des concepts-clés définis au fur et à mesure qu'ils sont évoqués. Ainsi, les différentes acceptions de ces termes vont nous permettre de faire émerger des éléments de problématique ainsi que des références théoriques possibles. La seconde difficulté est qu'il paraît difficile voire hasardeux de croiser ces différents concepts. De prime abord, on perçoit difficilement le lien entre audit et rôle ou encore genre et interaction client. Notre travail se veut aussi être une progression vers la compréhension de ce croisement. Une fois ces précisions apportées, nous pouvons présenter notre question de recherche.

4. Présentation de la question de recherche

Notre projet est d'étudier la gestion des conflits de rôles chez les auditrices légales en nous intéressant tout particulièrement aux situations d'interactions-client. La question de recherche qui va conduire notre étude est la suivante : comment les auditrices légales gèrent-elles les conflits de rôles en situation d'interactions avec le client ?

Cette question peut se décliner en plusieurs interrogations qui correspondent à 3 sous-questions de recherche :

- Première sous-question de recherche : à quels conflits de rôles sont exposées les auditrices en situation d'interactions avec le client ?

La réponse à cette question peut être conduite en deux étapes.

Il s'agit d'abord de mettre en évidence les rôles endossés par les auditrices en contexte d'interactions avec les clients. L'étude des interactions avec le client pourrait offrir l'opportunité de mettre d'autres rôles en exergue que ceux exposés au sein de la littérature.

Il s'agit ensuite de mettre en évidence les conflits inter-rôles qui peuvent émerger de ces contextes d'interactions et étudier comment ils sont activés.

- Deuxième sous-question de recherche : comment les auditrices gèrent-elles ces conflits de rôles ?

Il s'agit d'investiguer la façon dont les auditrices gèrent les conflits inter-rôles identifiés en réponse à la première sous-question de recherche. Ces investigations pourraient nous conduire à mettre en évidence différents modes de gestion et en dresser une typologie.

- Troisième sous-question de recherche : peut-on mettre en évidence des différences entre les auditrices exerçant en *Big* et celles exerçant en *Non Big* ? Si oui, lesquelles ?

Nous nous sommes posées la question de savoir si nos résultats fondés sur l'étude des *Big* pouvait être étendus en tant que tels aux autres cabinets dits *non Big*. Tandis que les réponses aux deux sous-questions de recherche précédentes sont obtenues à partir des données collectées

auprès d’auditrices exerçant en *Big 4*, la réponse à cette troisième sous-question de recherche s’appuie sur la collecte de données spécifiques réalisée au sein de structures *Non Big*. Il s’agit plus précisément de petits et moyens cabinets dirigés par des femmes, exerçant en libéral, avec ou sans salarié(e)s. Cette démarche pourrait nous permettre d’identifier d’éventuelles différences avec les *Big* en termes d’émergence et de gestion des conflits de rôles lors des interactions avec le client.

Notre objectif est, au travers de notre cheminement de recherche, d’apporter des éléments de réponse à ces différentes interrogations.

5. Approche théorique : une recherche compréhensive, critique et interdisciplinaire

a) Une recherche compréhensive

Notre propos est de parvenir à une compréhension intime et profonde, riche et originale de notre objet d’étude. A ce titre, notre projet de connaissance ne se veut ni instrumental ni fonctionnaliste ; notre problématique de recherche est compréhensive. En appréhendant la comptabilité (et l’audit légal, en tant que sous-discipline de la comptabilité) comme « un phénomène à la fois organisationnel et social » (Hopwood, 1976), nous nous autorisons à poser dessus un autre regard que celui de la littérature dite « orthodoxe ». En projetant cet éclairage différent de celui fourni par les études du courant dominant, nous progressons dans notre compréhension des aspects qui touchent à la fois aux organisations et aux individus qui les composent.

b) Une recherche critique

Au cours de nos travaux, nous avons pris conscience (très progressivement mais de façon aigüe) de la portée radicale de cette approche de l’audit à travers le prisme du genre qui contribue à renouveler profondément problématiques et savoirs disciplinaires. Le genre n’est pas un nouveau terme pour aborder la différence des sexes et les relations hommes-femmes, mais une catégorie d’analyse qui rompt avec les manières habituelles de penser ces objets. A ce titre, le genre peut constituer un concept-clé de compréhension des organisations (Alvesson et Billing, 1997).

Même s’il est toujours délicat de catégoriser une recherche, nous pouvons affirmer que notre thèse s’inscrit dans une perspective dite « critique » en sciences de gestion. En effet, notre question de recherche nous conduit à nous considérer comme extérieurs - voire en opposition - au courant dominant de recherche en audit qui se focalise sur les aspects techniques, méthodologiques et déontologiques de la profession et en a une appréhension souvent

instrumentale et fonctionnaliste. En outre, le modèle dominant s'avère incapable de rendre compte des situations telles qu'elles sont vécues par les praticiens et praticiennes. A partir des différents questionnements qui sont soulevés, nous confirmons le positionnement critique de nos travaux.

Selon Morales et Sponem (2009), « l'étude des genres » constitue un des thèmes importants de la recherche critique en comptabilité. Le courant critique de la littérature en comptabilité-audit n'est pas récent ; il s'est développé dans la deuxième partie des années 1980 en réaction et en parallèle au modèle dominant (Morales et Sponem, 2009). Le projet de ce courant critique est de « développer de nouveaux thèmes de recherches sur la manière dont la comptabilité affecte et est affectée par les conditions économiques, politiques et sociales et de fournir un espace pour les recherches interdisciplinaires et critiques » (Baker et Gendron, 2001).

Toutefois, le terme « critique » est ambigu : il pourrait signifier que le projet est de mener une critique, une dénonciation qu'on pourrait qualifier de stérile. Ce n'est pas le propos dans la mesure où la critique consiste plutôt en un « questionnement de ce qui est généralement perçu comme évident et non problématique » (Morales et Sponem, 2009). Elle vise à dévoiler ce que « les individus considèrent comme allant de soi » (Morales et Sponem, 2009). Notre projet est donc d'apporter un point de vue critique sur les phénomènes étudiés.

c) Une recherche interdisciplinaire

Comme un nombre croissant de chercheurs en sciences de gestion, nous situons nos travaux dans une approche interdisciplinaire. Sur ce terrain de l'interdisciplinarité, un certain nombre de faiblesses ont néanmoins été mises en évidence en recherche critique telles que « l'absence de cadre unifié », le « vagabondage théorique » et l'approche « polycentrique » (Morales et Sponem, 2009). Nous estimons, bien au contraire, que la diversité des théories mobilisées est le reflet d'une certaine curiosité intellectuelle de la part des chercheurs de ce courant (Hopwood, 2002) et qu'elle constitue un moyen de multiplier les points de vue et d'enrichir les analyses.

Ce projet de faire dialoguer des disciplines séparées, « hermétiques » les unes aux autres se justifie par l'étude de nos deux concepts-clés que sont le genre et le rôle. Ces concepts établissent des liens entre des phénomènes macro-sociaux et microsociaux, des pratiques et des représentations, des phénomènes subjectifs et objectifs. A ce titre, ils sont voués à l'interdisciplinarité. Comme le font remarquer Kornberger *et al.* (2010), « le genre est, de par sa nature même, interdisciplinaire ». Le rôle, en tant que notion connexe à l'identité, « traverse les barrières disciplinaires, pourtant habituellement si étanches » et « se prête à tous les traitements et les manipulations avec une docilité déconcertante » (Kaufmann, 2004). Le croisement des concepts de genre et de rôle nous conduit à mobiliser et faire dialoguer divers champs disciplinaires.

Le cadre théorique général qui a guidé nos travaux combine les apports convergents de l'Interactionnisme symbolique développé par Erving Goffman avec les développements formulés par d'autres sociologues contemporains (Dubar, Kaufmann), et des chercheurs en comptabilité et théorie des organisations (Alvesson, Anderson-Gough, Haynes).

6. Proposition d'une démarche d'investigation

Alors que les travaux du courant dominant consistent généralement à valider certaines hypothèses via des expériences réalisées en laboratoire, la plupart des études dites critiques passent par la collecte de données selon des méthodes variées (articles théoriques, ethnographies, analyse de documents entretiens qualitatifs,...) puis les traitent de manière interprétative.

Certaines voix se sont élevées contre le recours aux méthodes quantitatives « qui relèveraient d'un positionnement positiviste incompatible avec les questions de genre » (Dambrin et Lambert, 2006). A la différence de perspectives correspondent des différences de méthodes. Certains chercheurs spécialistes des questions de genre au sein des organisations précisent clairement que leur propos n'est pas de tenter de produire des « faits » et des « vérités » ; ils prônent une démarche interprétative qu'ils estiment à la fois plus ouverte et plus critique, s'appuyant là encore sur des études qualitatives plutôt que sur des statistiques ou questionnaires (Alvesson et Billing, 1997).

Notre préoccupation est de répondre à notre problématique en recherchant et respectant une cohérence entre thématiques abordées et design de recherche. Notre recherche qui traite des conflits de rôle chez les auditrices reste fondamentalement orientée vers des questions qualitatives (signification, compréhension, interprétation). Notre propos n'est pas de décrire systématiquement ou de mesurer mais de comprendre. Notre propos n'est pas non plus d'appréhender les professionnelles de l'audit comme un groupe ou un collectif, comme certaines études sociologiques (« *surveys* ») pourraient le faire, mais bien de nous concentrer sur les perceptions, récits et parcours de professionnelles en tant qu'actrices individuelles. Notre choix d'une étude qualitative comme design de recherche le plus pertinent s'explique à la fois par la complexité du phénomène étudié et par la façon dont nous l'abordons. Cette orientation méthodologique s'est établie très tôt, s'est en quelque sorte imposée à nous comme une quasi-évidence.

7. Choix méthodologique

Le courant dominant se focalise le plus souvent sur le point de vue des auditeurs masculins (les hommes parlant au nom de l'ensemble de la profession), voire une élite masculine (Alvesson et Biling, 1997). Notre propos est au contraire de faire entendre des voix généralement silencieuses au sein de la littérature comptable : les auditrices. Il y a dans notre approche à la fois une curiosité vis-à-vis de problématiques qui nous touchent en tant que femme et ancienne professionnelle mais aussi, il faut le reconnaître, une volonté de faire entendre la voix de ces femmes.

Ceci nous a conduites à adopter une méthodologie qualitative combinant plusieurs modes de collecte des données : observations non participantes (pour capter les interactions de terrain), entretiens non directifs (pour accéder aux perceptions et représentations des acteurs) auxquels s'est ajouté un récit de vie. 35 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'un échantillon varié d'auditrices et d'auditeurs, de clients et clientes. Nous avons aussi exploité d'autres sources de données (secondaires) tels que des entretiens d'auditrices parus dans la presse spécialisée.

a) Terrain de la recherche

L'examen des terrains étudiés dans la littérature croisant audit et genre nous a conduites au constat suivant : les *Big 4* concentrent à eux seuls l'essentiel des études. Notre propos n'est pas de critiquer ou rompre avec cette pratique, mais de porter aussi notre attention sur les femmes exerçant au sein de cabinets de commissariat aux comptes de différentes tailles tels qu'ils coexistent en France¹.

Nous y voyons un double intérêt. D'une part cela nous permet d'avoir accès à des données assez rares sur les petites et moyennes structures, ce qui contribue à enrichir nos connaissances et à combler un manque au sein de la littérature. D'autre part, cela nous permet d'engager des comparaisons, d'identifier d'éventuelles différences entre grandes et petites structures sur notre question de recherche et de tenter d'en expliquer les raisons. La variété de ces terrains, la prise en compte de leurs spécificités et la multitude de points de vue sont, à notre avis, constitutives

¹ Lupu (2011) a proposé une classification des cabinets comptables en France, en s'appuyant sur un certain nombre de critères (nombre d'associés, nature de la clientèle, *business model*, organisation, méthodes de travail). Elle distingue :

- les cabinets de grande taille, à savoir les grands cabinets anglo-saxons dit Big 4 (Deloitte, EY, PWC et KPMG) et les plus grands cabinets français (comme Mazars) dont la clientèle est constituée de grandes entreprises et Groupes
- les cabinets de taille moyenne (entre trois et vingt associées) dédiés aux PME régionales ou sociétés de dimension nationale
- les petits cabinets individuels ou de moins de trois associés, ayant une clientèle de proximité (TPE et artisans, principalement).

de richesse d'analyse (comparaison, confrontation). Toutefois, dans la restitution de nos résultats, nous n'adoptons pas ce découpage fin en trois catégories mais adoptons une démarche plus simple et couramment usitée qui consiste à distinguer les *Big* des *non Big*.

b) Finalité et intérêt de la recherche

Certains chercheurs estiment que leur priorité est de défendre les intérêts des minorités (Hammond, 1997), d'autres de dénoncer les discriminations faites à l'encontre des femmes (Burrell, 1987 ; Roberts et Coutts, 1992). Certains auteurs ont déclaré qu'intégrer ou non le genre dans des travaux de recherche relève d'un choix politique (Alvesson et Billing, 1997). Relevant des sciences de gestion, notre travail a pour objectif de faire prendre conscience de la nécessité de mener une réflexion profonde pour repenser la place et la contribution des femmes au sein de la profession. Cela passe par différents canaux tels que questionner le modèle masculin dominant historique, reconsidérer les pratiques discursives des firmes qui valorisent cet unique modèle, valoriser les apports et contributions des professionnelles.

Nos travaux présentent une double finalité : une finalité académique et une finalité opérationnelle.

Ils visent à alimenter la littérature et combler certaines faiblesses que nous avons pu constater telles que le caractère encore marginal des problématiques de genre en comptabilité-audit, la prééminence des études anglo-saxonnes et le silence académique de la recherche sur le genre en comptabilité, en France.

Ils doivent aussi permettre certaines prises de conscience de la part des professionnels de l'audit et le déploiement de plans d'actions. Des aménagements et orientations des pratiques professionnelles pourraient permettre de mieux intégrer et fidéliser les femmes au sein de la profession et contribuer à résoudre les tensions qu'elles vivent au quotidien du fait de leur genre.

8. Présentation du plan

Afin d'exposer la démarche que nous avons suivie pour répondre à la question de recherche, nous apportons des précisions quant au cheminement intellectuel que nous avons suivi et à la structure de notre thèse.

La conception de notre thèse suit le cheminement suivant :

- étude progressive des concepts liés à la question de recherche (genre, rôle, conflit de rôles, interaction, dans cet ordre),
- analyse successive des forces et faiblesses de différents cadres théoriques pour traiter des conflits de rôles,

- mise en évidence des forces conceptuelles de l'Interactionnisme Symbolique et des implications méthodologiques qu'il entraîne,
- exposé de la méthodologie retenue,
- présentation et analyse des résultats.

Notre thèse se structure en 5 chapitres. Nous consacrerons les deux premiers chapitres à la présentation des concepts mobilisés dans notre recherche et à la revue de la littérature existante. Le troisième chapitre exposera et analysera les différents cadres théoriques pertinents pour l'analyse de nos résultats conduisant à la sélection de l'Interactionnisme Symbolique tel que développé par le sociologue Erving Goffman. Dans le quatrième chapitre, nous détaillerons la méthodologie de recherche adoptée. Enfin, nous procéderons à l'exposé et à la discussion des résultats dans le cinquième et dernier chapitre.

Nota liminaire : IL ou ELLE ?

Il existe en France plusieurs dénominations pour désigner les professionnels qui mènent ou participent à la mission de certification des comptes : commissaire aux comptes (dénomination française), contrôleur légal ou *statutory auditor* (en référence aux dénominations de l'Union Européenne) ou encore auditeur (en référence à l'*auditor* anglo-saxon). Par souci de simplification et parce qu'il n'existe pas en Français de genre neutre, nous employons le masculin dit « générique » (l'auditeur, le client) pour évoquer les acteurs pris collectivement. Nous avons, autant que faire ce peut, utilisé la forme et le genre féminins à chaque fois que cela était possible et pertinent : la commissaire aux comptes, l'auditrice légale ou encore l'auditrice d'une part et la cliente d'autre part dès que sont concernées des interlocutrices, personnes physiques particulières. Cela vise à mettre l'accent, chaque fois que nécessaire, sur le sexe de la personne concernée ou mettre en exergue la dimension genrée d'un contexte, d'une situation, d'une interaction.

Chapitre I : L’audit légal ou l’illusion d’un espace asexué

L’objectif de ce premier chapitre est de définir et délimiter le contexte général de notre étude afin d’en situer les enjeux et d’en tirer des enseignements qui vont nous aider à construire, dans un second temps, notre recherche empirique.

Nous avons fait le choix d’aborder notre revue de littérature sur les conflits de rôles des auditrices en prenant comme point d’entrée le genre. En effet, étudier les conflits de rôles chez les auditrices pose, en amont et indirectement, la question du genre, c’est-à-dire la différenciation socialement construite entre hommes et femmes. Cette différenciation est à l’origine de l’existence de rôles bien particuliers attribués par autrui selon qu’un individu est de sexe masculin ou féminin. Cette approche de notre problématique de recherche par le genre nous permet, dans un premier temps, de positionner notre recherche au sein de la littérature croisant audit et genre. Elle nous conduit à montrer comment la recherche en comptabilité-audit s’est saisie de ce concept de genre et comment elle l’appréhende et le traite. Elle nous permet de dégager les grandes directions de la recherche sur le genre en audit et d’esquisser des explications de la rareté des recherches croisant genre et audit.

Pour aider à la compréhension de l’émergence de ces conflits de rôles, nous examinons, dans un second temps, la place qui a été faite et est faite aux femmes au sein de la profession. Nous portons un double regard sur le passé et l’actualité des femmes au sein de la profession. Ce chapitre propose une incursion dans l’histoire de la profession comptable puis un examen de la situation actuelle des femmes en audit, fondée sur une analyse de données chiffrées. Ce double examen met en exergue une discrimination évolutive dans sa forme mais persistante vis-à-vis des femmes au fil des siècles, ainsi que l’existence d’obstacles d’un triple niveau à leur évolution professionnelle.

Ce chapitre nous permet enfin d’approfondir l’exploration d’un univers professionnel à la culture éminemment masculine. Nous nous intéressons à la façon dont le rôle du « bon professionnel » au sein des organisations d’audit se forme et est véhiculé. Le cheminement critique de ce chapitre nous permet de déconstruire progressivement l’illusion d’un espace professionnel asexué, de justifier la pertinence de notre question de recherche et de poser le cadre d’étude des conflits de rôles et de leur gestion par les auditrices.

La première section de ce chapitre est consacrée à définir le concept de genre, à montrer qu’il recouvre des savoirs récents et fait l’objet de vastes débats portant sur la définition et les fondements mêmes du concept. Nous mettons aussi en évidence la sous-sensibilité de la recherche aux études de genre. Puis, nous nous intéressons plus particulièrement aux recherches croisant genre et audit pour montrer combien ce champ est jeune, émergent et reste à explorer. A partir du constat de la faible production en audit portant sur le genre, nous questionnons le

postulat de neutralité de l'audit (au sens d'espace professionnel asexué) comme un frein possible aux études de genre, une barrière et un défi pour les chercheurs qui veulent étudier le genre en audit.

La seconde section de ce chapitre évoque les processus de marginalisation qui ont jalonné l'histoire des femmes dans la comptabilité. Nous montrons que ces pratiques s'appuient sur différentes théories d'inspiration essentialistes qui justifient la position des femmes de par des qualités de « nature ». Une relecture fine des statistiques faisant état d'une féminisation dynamique de l'audit nous conduit à traiter du plafond de verre et à en développer les 3 niveaux possibles d'explication.

La troisième et dernière section de ce chapitre examine les processus en œuvre de l'intérieur des firmes visant à établir et véhiculer un modèle masculin de référence, rôle problématique à tenir pour les femmes. Enfin, au travers de l'étude des parcours d'exception de deux femmes pionnières et emblématiques de la profession, nous questionnons l'existence d'un modèle de rôle professionnel alternatif mobilisable par les auditrices.

Section I.1 Audit et Genre : les grandes caractéristiques de la recherche

Cette section vise à développer le concept de genre, à montrer combien les questions de genre restent peu étudiées, tout particulièrement dans la recherche en comptabilité-audit. A cette occasion, nous mettons en évidence 3 caractéristiques saillantes de ce domaine de recherche : un domaine de recherche encore marginal, dominé par les études anglo-saxonnes et relevant d'un quasi-silence en France. Ceci nous conduit à mener une réflexion sur le postulat de neutralité de l'audit et à l'envisager comme une barrière aux études de genre.

I.1.1 Un premier regard sur une vaste notion : le genre

Le genre est une dimension importante qui structure les organisations et leurs dynamiques. Il nous paraît important de l'introduire et de le définir pour traiter de la gestion de conflits de rôles chez les auditrices. Avant d'employer plus avant le terme de genre, il nous paraît fondamental d'en rappeler les origines, d'évoquer les débats et résistances dont il a fait l'objet et surtout d'en clarifier la signification au travers de définitions et de critères ou dimensions analytiques communs aux études de genre. Ces différentes étapes sont d'autant plus nécessaires que le genre semble être un sujet commun, à la portée de tout le monde (Gherardi, 1995), aisément manœuvrable et dont tout un chacun a une expérience intime (Alvesson et Billing, 1997) à la fois dans la sphère privé et publique (Alvesson et Skoldberg, 2000). Ces différentes étapes doivent nous permettre d'asseoir le cadre théorique de nos recherches.

I.1.1.1 Des savoirs récents

C'est un concept qui recouvre des savoirs récents puisque la distinction entre sexe et genre émerge au début des années 1970 dans les premières études féministes anglo-saxonnes. C'est plus précisément l'année 1972 qui est à retenir comme date-clé, avec la parution de l'ouvrage d'une féministe britannique, Ann Oakley, sous le titre de « *Sex, gender and society* ». Si elle accole ces deux termes de sexe et genre, c'est afin de mettre en exergue deux réalités différentes et dénoncer la croyance selon laquelle les inégalités subies par les femmes sont biologiques, naturelles et normales. Cette sociologue explique que masculinité et féminité ne sont pas le fruit de la nature mais d'un processus social au cours duquel un individu acquiert les caractéristiques du masculin ou du féminin. En France, à la même période, dans les recherches menées en sciences humaines et sociales, on évoque les « rôles sexuels », les « catégories de sexe » ou encore, un peu plus tard, les « rapports sociaux de sexe ». C'est plus tard que le terme de genre, traduction de *gender*, fait son apparition. Le terme de genre, entendu comme catégorie d'analyse, a été introduit en 1988 dans la communauté des chercheuses féministes en France, avec la traduction de l'article fondateur de l'historienne américaine Joan Scott («

Genre : une catégorie utile d'analyse historique ») paru dans une revue américaine deux ans auparavant.

Pourtant, le genre comme construction sociale n'est pas un concept nouveau. La plupart des recherches féministes menées en France, sans revendiquer nécessairement le terme de « genre », partageaient avec les travaux anglophones l'idée d'un rapport de domination socialement construit des hommes sur les femmes. On peut même affirmer que le point de départ de toute cette pensée est à situer précisément en 1949, avec l'ouvrage fondateur de Simone de Beauvoir : « Le deuxième sexe ». Il aura donc fallu plus de vingt ans pour que sa pensée soit reprise par les mouvements dits « féministes ».

I.1.1.2 L'objet de multiples définitions

Objet d'investigation complexe et terme polysémique, le concept de genre a donné lieu à de multiples définitions dont certains auteurs ont constitué de vastes synthèses (Maruani, 2005; Théry et Bonnemère, 2008). Notre propos n'est pas d'examiner les subtilités des différentes définitions proposées dans la littérature. Il est de définir le genre dans le sens dans lequel nous l'utilisons. Tandis que le sexe renvoie aux caractéristiques biologiques de différenciation homme-femme, le genre considère tout ce qui est construit et qui a trait au processus social de différenciation entre féminin et masculin : attributs psychologiques, responsabilités, obligations, activités distinctes. Ce processus se construit à partir d'un ensemble de règles qui régissent les relations hommes-femmes et qui relèvent tant de l'explicite que de l'implicite, du matériel que du symbolique (Borghino, 2009). Le genre est né de la volonté de distinguer l'aspect biologique de l'aspect social, même si les deux restent toutefois imbriqués. En effet, il serait réducteur d'opposer le biologique au social ; il faut plutôt considérer que les différences hommes-femmes sont de nature biologique et sociale, la deuxième dimension se surajoutant à la première (Borghino, 2009).

Un certain nombre de définitions vont au-delà de la seule différence masculin-féminin et évoquent un rapport inégal, une asymétrie, une valorisation systématique du masculin au détriment du féminin, valorisation qui se retrouve dans le concept de patriarcat, par exemple. C'est le propos de Bereni *et al.* (2008) qui évoquent un « système de bi-catégorisation hiérarchisée entre les sexes ». Cette idée se retrouve dans la définition officielle qu'en donne le CNRS (2014). Elle met en évidence la construction d'une dichotomie et d'une hiérarchie organisée entre hommes et femmes : « le genre est une construction sociale qui hiérarchise les hommes et les femmes et produit des conventions culturelles, des rôles sociaux, des comportements, des représentations sociales et la division sexuelle du travail et du pouvoir ». Outre de multiples définitions, le concept de genre a aussi donné lieu à de vastes controverses.

I.1.1.3 L'objet de vastes débats

Alvesson et Billing (1997) reconnaissent que ce sujet à la fois fascinant et très difficile ne laisse personne indifférent. En France, l'usage du terme « genre » ne s'est pas développé sans rencontrer de multiples résistances. Une résistance, qualifiable de « conservatrice » a rejeté ce concept. Dans les années 1990, un procès linguistique et culturel lui a été fait en mettant en avant son caractère intraduisible, ses attaches à une culture étrangère spécifique (américaine) et une langue étrangère (l'anglais), autrement dit un concept d'importation, non adapté à la culture française (Bereni *et al.*, 2008). On lui a aussi reproché sa polysémie (genre littéraire, genre grammatical...). Encore récemment, le concept de genre a fait l'objet de vifs débats et de vives controverses mettant en cause son existence même. En 2006, l'Académie Française dissuade fortement l'usage du mot « genre » (Bozon, 2006)². Les arguments sont multiples : la substitution de « genre » à « sexe » ne répond pas à un besoin linguistique et l'extension de sens du mot « genre » ne se justifie pas en français. Ces résistances montrent combien cette notion est complexe mais aussi combien elle semble porteuse d'enjeux.

I.1.1.4 Les études de genre : des critères analytiques communs

Les « études sur le genre » (aussi appelées « études de genre » ou « études genre ») désignent un champ de recherche qui s'est autonomisé dans le monde académique depuis une quarantaine d'années (Bereni *et al.*, 2008). Le champ des études sur le genre traverse de multiples disciplines. Outre un objet de recherche commun qui lie entre elles les études sur le genre, un certain nombre de dimensions analytiques communes peuvent et doivent être mises en exergue. En effet, au fil du temps, le concept de genre s'est diffusé dans le monde académique sans nécessairement transporter tout l'héritage du corpus de recherches d'origine (Bereni *et al.*, 2008). Ainsi, il est parfois mobilisé de façon réductrice comme synonyme de « différence des sexes », perdant alors ses potentialités théoriques et sa portée critique, voire politique.

Il nous paraît donc important, afin d'asseoir le cadre théorique de nos recherches, d'exposer ces dimensions qui sont au cœur d'une vision forte et affirmée des études sur le genre. Même si toutes les dimensions évoquées ne sont pas systématiquement reconnues par toutes celles et tous ceux qui utilisent ce terme dans leurs recherches, elles se retrouvent néanmoins dans la plupart des études sur le genre. Elles sont clairement explicitées dans les travaux de certains

² A ce propos, l'auteur doute qu'il s'agisse d'un réflexe de conservatisme terminologique dans la mesure où des mots « comme « employabilité » ou « gouvernance » qui peuvent être considérés comme des barbarismes, n'ont suscité, sauf erreur, aucune réaction de la Commission de terminologie et aucun avis défavorable de l'Académie Française. (Bozon, 2006)

chercheurs en sociologie du genre et des organisations, comme ceux d'Alvesson et Billing (1997) et, en France, de Bereni *et al.* (2008).

Selon Alvesson et Billing (1997), l'essentiel des études de genre se développe autour de 3 points principaux :

- la notion de genre est centrale et adaptée (*central and relevant*) à la compréhension des relations sociales et des organisations ;
- les relations hommes-femmes sont caractérisées par des inégalités, une subordination féminine et une domination masculine. Les rôles et les fonctions affectés au sexe masculin sont considérés comme supérieurs et plus valorisés que ceux affectés aux femmes ;
- les relations de genre relèvent de constructions sociales.

S'appuyant sur quarante années d'études sur les femmes et sur le genre produites dans différents contextes culturels, Bereni *et al.* (2008), mettent en évidence quatre critères analytiques centraux :

- Le premier est l'adoption d'une posture constructiviste dans le sillage de la célèbre phrase de Simone de Beauvoir (1949): « on ne naît pas femme, on le devient ». Cette posture constructiviste qui, depuis les années 1970, s'est progressivement imposée dans les sciences humaines et sociales, s'est historiquement heurtée – et se heurte toujours – aux thèses essentialistes qui rapportent les différences perçues et la hiérarchie entre hommes et femmes à un invariant biologique, naturel.
- Le deuxième est l'adoption d'une posture relationnelle. Cela signifie que les hommes et les femmes, le féminin et le masculin sont le produit d'un rapport social, et qu'on ne peut étudier un groupe de sexe sans le rapporter à l'autre. Ceci ne veut pas dire qu'on ne peut pas travailler de manière privilégiée sur l'un des groupes ; c'est justement notre propos.
- Le troisième est l'existence d'un rapport de pouvoir d'une asymétrie, d'une hiérarchie entre masculin et féminin. En outre, ce rapport de pouvoir est « multiforme, d'intensité variable, sans cesse reconfiguré dans des contextes historiques multiples » (Bereni *et al.*, 2008).
- Le quatrième relève de l'idée que les rapports de genre sont toujours imbriqués dans d'autres rapports de pouvoir (classe, race par exemple). Cette dernière dimension du genre, appelée couramment intersectionnalité, est mentionnée ici mais se situe en dehors de notre problématique.

En croisant les approches de ces sociologues, l'on constate aisément qu'en dépit des différences de vocabulaire, un certain nombre de dimensions centrales communes sont mises en exergue par ces chercheurs qui, en synthèse, appréhendent le genre comme une construction sociale au sein de laquelle domine le masculin.

I.1.1.5 Une sous-sensibilité de la recherche aux études de genre

Dans leur préface à leur ouvrage, Alvesson et Billing (1997) déplorent une sous-sensibilité (*under-sensitivity*) persistante de la recherche vis-à-vis du genre, soulignant qu'encore aujourd'hui de nombreux travaux ne portent pas leur attention sur le genre. La théorie des organisations a traditionnellement et jusque dans les années 80 négligé ce qui touchait au genre (Alvesson et Billing, 1997). Soit seuls les hommes étaient considérés comme des sujets de recherche dignes d'intérêt et les femmes étaient absentes à la fois comme sujet et objet de recherche. Soit les individus étaient considérés d'un point de vue « neutre », c'est à dire masculin, en fait. Prétendant étudier des individus abstraits, les recherches se sont en pratique focalisées – et se focalisent toujours – sur les hommes et le masculin, voire sur une élite masculine (Alvesson et Billing, 1997). Une partie de la recherche, en particulier la recherche en management, aborde le genre comme une variable d'étude (« *gender-as-a-variable* » *approach*). Différents phénomènes sont analysés par le biais de corrélations, comparatifs, différences, opposition entre hommes et femmes. On ajoute, ni plus ni moins, un critère « femmes » pour étudier différents phénomènes. Ceci a conduit certains chercheurs à la conclusion que toute la littérature en management présente un biais masculin (Alvesson et Billing, 1997).

Des approches alternatives, dites « critiques », se sont toutefois développées pour questionner la culture organisationnelle au regard du genre. Selon ce courant de recherche, toutes les structures organisationnelles sont au contraire à observer comme porteuses de signification culturelle et productrices d'idées en termes de genre. Certains auteurs estiment/avancent que les structures organisationnelles et le fonctionnement des organisations doivent être considérés selon cette dimension du genre (Alvesson et Billing, 2002). Après ces considérations générales sur le genre au sein de la recherche en sciences des organisations, notre propos est de nous focaliser maintenant sur la recherche croisant genre et audit.

I.1.2 La recherche croisant audit et genre

La littérature croisant genre et audit présente un certain nombre de caractéristiques que nous avons relevées au fil de nos lectures. Notre propos est d'en développer 3 qui nous ont paru particulièrement saillantes : tout d'abord le fait qu'il s'agit d'un champ de recherche encore marginal, ensuite la mise en évidence de la prééminence des études anglo-saxonnes et enfin le constat du silence académique français.

Considérant l'audit légal comme une sous-discipline de la comptabilité, nous avons étendu notre revue de littérature à la comptabilité au sens large.

I.1.2.1 Un champ de recherche encore marginal

Certaines disciplines affichent une dynamique en matière d'études de genre qui contraste avec le faible intérêt de la recherche comptable pour le genre. En France, Dambrin et Lambert (2006) ont mis en évidence la vigueur des travaux sur le genre en Sciences Humaines et Sociales (sociologie ou histoire, par exemple) secteur qui a vu naître les premières *gender studies* et où elles « constituent un outil de production de connaissance et de renouvellement des savoirs à part entière » (Laufer, Marry et Maruani, 2003) Cette vigueur s'illustre de multiples façons. Le champ des études sur le genre en Sciences Humaines et Sociales dispose de ses propres revues (en France : Travail, Genre et Sociétés ; Les Cahiers du Genre), de ses cursus d'enseignement, de ses séminaires, cours et colloques, organismes de promotion et de financement (comme l'institut Emilie du Châtelet en Ile-de-France), enfin de ses associations (comme le RING ou EFiGiES).

Au sein des recherches en audit, très peu s'intéressent à « l'auditeur au travail » (Guénin, 2008), c'est à dire à la dimension organisationnelle, sociale et humaine de l'audit. Et ceux qui abordent cette thématique, le font généralement de façon asexuée. Le sexe des protagonistes n'est pas évoqué, absent, non pris en compte ; l'homme est censé représenter l'ensemble de la population des auditeurs. La recherche en audit est ainsi marquée par son androcentrisme, à savoir la focalisation sur la condition masculine. Cette focalisation a pour conséquence l'invisibilité des femmes dans la recherche.

Le genre peut, à la rigueur, être appréhendé comme une variable d'étude. Un certain nombre d'études récentes s'attachent à croiser les problématiques d'audit traditionnelles (honoraires d'audit, jeux comptables, qualité de l'audit) et les questions de sexe et de genre, comme le font certains auteurs dans le cadre d'articles présentés aux congrès de l'European Accounting Association. Ittonen et Peni (2009) ont tenté de trouver des corrélations entre le sexe du *partner* signataire du rapport et le niveau des honoraires d'audit. Dans les pays nordiques, terrain de l'étude, ils ont montré que les cabinets qui avaient des *partners* femmes facturent des honoraires significativement plus élevés que celles qui emploient des hommes. Un autre papier porte sur les jeux comptables (*earning management*) et envisage une corrélation entre le sexe du *partner* signataire du rapport et le degré d'*earning management* de la société auditée, notamment sous l'angle du rapport au risque. Il met en évidence que les femmes pourraient restreindre les pratiques d'*earning management* (Niskanen *et al*, 2009). Un autre encore porte sur la qualité de l'audit en mettant en évidence des différences de qualité perçue de l'audit selon le sexe de l'auditeur (Hardies *et al.*, 2010). Le plus souvent, ces travaux sont conduits via l'exploitation de bases de données et les analyses qui en découlent sont souvent marquées par un rapport d'échelle peu nuancé, les femmes étant « plus... » ou « moins... » que les hommes, le sexe jouant un rôle ou n'en jouant pas.

Au final, très peu de chercheurs qui envisagent le genre en font le point central de leurs travaux. Le genre peine à pouvoir constituer le cadre théorique d'une recherche académique en comptabilité. La recherche reste peu sensibilisée aux problématiques de genre et les études de genre donnent finalement l'impression d'exister et de se développer en marge de la littérature comptable.

I.1.2.2 La prééminence des études anglo-saxonnes

Dans les revues anglo-saxonnes, le genre dans la profession comptable au sens large a commencé à être étudié dès la fin des années 1980 (Crompton, 1987 ; Hopwood, 1987 ; Tinker et Neimark, 1987 ; Pillsbury *et al.*, 1989 ; Trapp *et al.*, 1989). Les premiers articles dédiés aux questions de genre en comptabilité ont fait l'objet d'un numéro spécial, paru en 1987, de la revue britannique *Accounting, Organizations and Society*. Cette revue, créée en 1976, constituait un nouvel espace d'expression de la pensée critique en comptabilité. Cette revue a vu le jour sous l'impulsion d'un chercheur d'origine britannique, Anthony Hopwood, qui a soutenu son doctorat à Chicago en 1971, lieu qui constituait à l'époque l'élite de la recherche en comptabilité (Gendron et Baker, 2005). Elle a progressivement fédéré les travaux d'autres chercheurs britanniques, nord-américains et d'Europe du Nord et est parvenue à se hisser (aux côtés de quatre autres revues nord-américaines) dans les cinq revues les plus influentes de son champ de recherche.

Les premières recherches sur le genre, thème longtemps ignoré par les chercheurs, ont bénéficié du support et de la dynamique de cette revue critique. La thématique du genre a suscité l'intérêt de Hopwood (1987), fondateur de la revue, qui déclarait que « le prisme du genre peut être un outil particulièrement utile à celui ou celle qui souhaite analyser la comptabilité au-delà de sa dimension technique ». Le courant dominant n'aurait sans doute pas été accueillant aux études de genre et n'aurait sans doute pas ouvert des possibilités de publication à ces travaux.

Ainsi, la création de cette revue semble avoir constitué une opportunité au niveau académique et scientifique pour les travaux croisant genre et comptabilité. Elle a permis au concept de genre de sortir de sa , de lui donner un essor pour s'affirmer comme un concept dynamique de la recherche scientifique en comptabilité. Elle a, en outre, constitué un gage de scientificité pour ces travaux et leur a donné une exposition, une visibilité et une légitimité internationales. *Accounting, Organizations and Society* est à ce jour, avec la revue *Critical Perspectives on Accounting*, celle qui donne le plus d'espace éditorial aux articles croisant genre en comptabilité. Ces deux revues représentent, à elles deux, près des deux tiers de la production scientifique sur ce thème (Dambrin et Lambert, 2006). Le corpus anglo-saxon reste « relativement développé » (Dambrin et Lambert, 2006). A ce jour, l'essentiel de la littérature en audit est constituée d'articles publiés dans des revues américaines ou britanniques. Ces

approches, même si elles bénéficient d'une certaine audience et d'une tradition relativement ancienne dans le monde anglo-saxon, restent toutefois encore méconnues en France.

I.1.2.3 Le silence académique français

La littérature comptable anglo-saxonne domine historiquement les recherches sur le genre. En comparaison, la recherche académique française reste discrète et encore peu fournie. La question du genre est longtemps demeurée un point aveugle de la recherche française en comptabilité. En France, excepté un article de 1998 paru dans la revue *Comptabilité-Contrôle-Audit* (Hammond, traduction de Pesqueux, 1998), c'est seulement au cours des 15 dernières années que la recherche a abordé en France le sujet de la place des femmes dans la comptabilité et l'audit. Il a fallu attendre les années 2000 pour voir apparaître de rares recherches sur ce thème. Dambrin et Lambert (2006) soulignent que leurs travaux de recherche théoriques et empiriques croisant genre et comptabilité ont débuté en 1999 et ont fait l'objet de premières publications à compter de 2001. En 2006, elles font encore le constat que la recherche sur le genre en audit, et de façon plus générale en comptabilité, était plus que discrète en France. Dans un article sur les thèmes de la recherche en audit, Mikol (2010) fait le même type de constat en soulignant que le thème des femmes ³ comme point central de recherche reste encore « rarissime » en France. S'appuyant sur une analyse des articles présentés au congrès de l' EAA 2010, il ne note aucun papier français, contre 4 papiers étrangers (un belge, un suédois, un finlandais et un finlando-suédois). Mikol (2010) note aussi que « le thème des femmes » est totalement absent des mémoires d'expertise-comptable.

Les recherches en audit suscitent une appétence modérée de la part des chercheurs et chercheuses. Aussi restent-elles encore modestes en volume en France. Toutefois, depuis quelques années, l'on constate une ouverture progressive du champ de recherche de la comptabilité et de l'audit aux questions de genre en France. Un certain nombre de doctorants et doctorantes en sciences de gestion y consacrent leur thèse (Dambrin et Lambert, 2012). Ces chercheurs gagnent en audience et visibilité dans le monde académique en France et au niveau international, comme l'attestent les parutions successives des articles de Dambrin et Lambert (2012) et de Lupu (2012) dans la revue *Critical Perspectives on Accounting*. Même s'il est encore trop tôt pour en évaluer l'ampleur et la portée dans l'univers académique, ce frémissement semble prometteur. Comme d'autres auteurs, nous nous voulons confiantes et voulons apporter notre modeste contribution à ce domaine de recherche.

³ L'auteur évoque le thème général « des femmes » sans faire de distingo entre ce qui relève du « genre » comme cadre théorique et thématique centrale de la recherche et du « sexe » comme variable d'étude.

I.1.2.4 Des savoirs encore émergents

A partir d'une analyse de contenu des titres et des résumés d'articles parus dans des revues académiques comptables françaises et anglo-saxonnes, Dambrin et Lambert (2006) ont dégagé 4 grands thèmes de la littérature croisant genre et comptabilité sur la période 1987 à 2005 :

- le plafond de verre,
- le développement de la recherche au regard du genre et de la comptabilité,
- les problématiques sociétales en lien avec les femmes et la comptabilité,
- l'histoire de la profession et sa structuration actuelle.

Toutefois, nous ne pouvons nier les difficultés à traiter du genre et à faire une place aux études de genre au sein de la recherche académique en comptabilité-audit. Elles constituent des recherches relativement récentes, un champ encore jeune, car la question du genre a longtemps été un point aveugle de la recherche en audit, les travaux restant majoritairement axés sur la dimension technique et rationnelle du métier et l'auditeur étant appréhendé comme un professionnel neutre et asexué.

De nombreux auteurs anglo-saxons ont appelé à plus de recherches sur cette thématique du genre en comptabilité (Hopwood, 1987 ; Ciancanelli *et al.*, 1990 ; Hooks, 1992 ; Kirkham, 1992). Un certain nombre de chercheurs anglo-saxons considèrent que le thème des relations de genre reste ignoré (Loft, 1992), encore limité Kornberger *et al.* (2010), sous-exploré (*under-researched area*) (Anderson-Gough *et al.*, 2005). Kornberger *et al.* (2010) s'appuyant sur les travaux de Anderson-Gough *et al.* (2005) et Fogarty *et al.* (1998), déclarent qu'il existe encore trop peu d'études visant à étudier les relations de genre au sein des *Big 4*. Dans l'introduction à leurs récents travaux sur le genre, Kornberger *et al.* (2010) déplorent cette situation en évoquant un manque dans la littérature (*a gap in the literature*), terme fort et révélateur du chemin qu'il reste à parcourir. Anderson-Gough *et al.* (2005) mettent en avant toute la difficulté des chercheurs pour accéder aux firmes d'audit et y mener des enquêtes de terrain. Ces dernières sont indispensables pour étudier les micro-pratiques de terrain et mettre en évidence la ségrégation genrée. Ce constat nous conduit bien évidemment, et de façon pragmatique, à enrichir notre revue de littérature et nos réflexions en allant puiser à d'autres sources, d'autres disciplines connexes telle que par exemple les sciences des organisations, de gestion au sens large et du management. Il nous conduit surtout à nous interroger sur ce qui pourrait fondamentalement constituer un obstacle aux études de genre en audit.

I.1.3 La neutralité de l'audit, une barrière aux études de de genre ?

Force est de constater que la dynamique des études de genre en comptabilité et audit ne s'est pas enclenchée. Ce constat est fait par une multitude de chercheurs (Loft, 1992 ; Fogarty *et al.*, 1998 ; Anderson-Gough *et al.*, 2005 ; Kornberger *et al.*, 2010). A ce stade de nos travaux, des

questions émergent. Pourquoi si peu d'études en audit ? Les questions d'identité sexuée, de genre, la confrontation du masculin et du féminin n'y auraient-elles pas leur place ? Qu'est-ce qui entrave cette réflexion ?

I.1.3.1 Le postulat de neutralité : un défi à penser le genre

Plusieurs tentatives d'explication peuvent être avancées pour tenter d'expliquer le peu d'attrait de la recherche académique pour les questions de genre. Les raisons pour lesquelles le genre est peu investigué peuvent tenir à la complexité de la notion et à ses multiples définitions, aux débats de fond sur la notion elle-même (il continue à faire l'objet de vastes débats et est contesté au sein même de la communauté scientifique française), en particulier dans les disciplines dites dures ou rationnelles. L'on peut aussi mettre en avant la dimension politique du genre, le choix d'étudier le genre étant un choix politique comme le choix de l'ignorer (Alvesson et Billing, 1997). Toutes ces raisons se cumulent et se renforcent mutuellement, conduisant au fait que c'est un véritable défi intellectuel de penser le genre. Mais la difficulté à penser le genre est encore plus grande, à notre avis, lorsque l'on s'attache à le faire dans une discipline qui autoproclame sa neutralité (Dambrin et Lambert, 2012) et la met en avant comme postulat. Le postulat de neutralité qui prévaut au sein du courant dominant de la recherche pourrait constituer un élément majeur d'explication. Après avoir explicité et positionné ce concept de neutralité au sein de la littérature en audit, nous examinerons dans quelle mesure la neutralité au sens d'auditeur-professionnel asexué, constitue une barrière aux travaux croisant genre et audit.

I.1.3.2 Le postulat de la neutralité dans la littérature traditionnelle

Le courant traditionnel dominant (ou « modèle » dominant) de la recherche en sciences de gestion se fonde sur un certain nombre de postulats fondateurs : ordre et régulation, objectivation et neutralité. A notre surprise, nous avons trouvé peu d'éléments au sein de la littérature à leur propos. Les « postulats implicites » de la comptabilité sont évoqués par Dambrin et Lambert (2006) dans leurs travaux croisant comptabilité et genre. Zarlowski (2012), dans ses travaux sur les enjeux méthodologiques et paradigmatique de la recherche en Comptabilité, Contrôle et Audit, évoque « le postulat de technicité, de neutralité et d'universalité » comme dominant la recherche jusqu'au début des années 1970. En contrôle de gestion, sous-discipline de la comptabilité, les postulats de rationalité, neutralité et objectivité sont qualifiés par Morales et Sponem (2009) d'« impensés des recherches traditionnelles ». Le qualificatif d'« implicite » et le terme d'« impensé » employés par ces chercheurs montrent à quel point il semble inconcevable de soumettre ces postulats à un quelconque questionnement. Le postulat de neutralité, commun à ces trois champs de recherche que sont la Comptabilité, le

Contrôle et l'Audit ne se prête donc pas au questionnement, à la discussion et encore moins à une remise en cause au sein du courant dominant de la recherche.

Au sein du courant traditionnel dominant, la neutralité est évoquée et mise en avant, mais sans que le terme soit préalablement explicité, défini. Aussi, nous n'avons pas trouvé de définition précise de ce terme dans la littérature en Comptabilité, Contrôle et Audit. Cette absence d'explicitation pourrait émaner du fait que ce concept fondateur est tenu pour une telle évidence qu'il est inutile de l'expliciter. Cela peut aussi être l'expression de la difficulté à le définir exactement. En effet, on ne trouve pas une définition générale mais des définitions, chacune applicable à un domaine spécifique (physique, chimie, droit, psychanalyse, grammaire, linguistique,...). Cela met en évidence que le neutre ne peut se résumer à une seule idée, qu'il est multiple. On peut donc tenter d'appréhender ce concept de neutralité d'une autre façon : en réfléchissant aux différentes significations que lui donne l'audit. C'est cette seconde approche que nous retenons.

La neutralité de l'audit renvoie à une multitude de sens. Elle renvoie d'abord au nombre comptable, appréhendée comme la « représentation la plus fidèle possible » (Morales et Sponem, 2009) de la réalité économique et financière mais aussi à la norme comptable et à la norme d'audit. De cette neutralité du chiffre et de la norme découle la neutralité de l'opinion exprimée. Elle fait référence à l'objectivité et l'impartialité des opinions d'audit sur la base de preuves et faits collectés sur le terrain ; le jugement d'audit est appréhendé comme « un calcul délibératif froid, un processus strictement cognitif » (Guénin, 2008). La neutralité relationnelle de l'auditeur, quant à elle, constitue un gage d'indépendance vis à vis du client et de façon plus générale des intérêts particuliers et partisans. Sur le même registre, la neutralité comportementale renvoie à l'absence de subjectivité, d'émotion, de sentiment, d'affect (Guénin, 2008), enfin de tous biais personnels. Pour finir, la neutralité de l'auditeur en tant que professionnel asexué ni homme ni femme, renvoie à l'étymologie latine du mot (*neuter*, ni l'un ni l'autre formé de *ne*, adverbe de négation et *uter*, l'un des deux). Cette neutralité de genre de l'audit a longtemps constitué le discours dominant typique au sein de revues nord-américaines les mieux classées du champ comme *the Accounting Review* (Dambrin et Lambert, 2012). On la retrouve dans les propos de certains chercheurs qui au sein de ces revues vantent les vastes opportunités de carrière qui s'offrent, sans distinction de sexe, à toutes celles et ceux qui ont les aptitudes et les caractéristiques personnelles pour réussir (Beights, 1954).

Ainsi, nous avons pu identifier cinq dimensions de la neutralité : neutralité de la norme d'audit, neutralité de l'opinion exprimée, neutralité relationnelle, neutralité comportementale et neutralité de sexe et de genre. Nous constatons que cette neutralité « imprègne » toutes les dimensions de l'audit. Elle se veut multidimensionnelle, transversale, globale, absolue et vise l'« universalité » (Morales et Sponem, 2009). Ce développement sur les différentes acceptions du terme met aussi en évidence une gradation qui mène de la norme d'audit à l'auditeur lui-même. En effet, la neutralité du chiffre et de la norme conduit à envisager la neutralité de

l'auditeur. La norme d'audit, neutre et impersonnelle, aurait « déteint » en quelque sorte sur l'auditeur lui-même. En qualifiant les normes d'audit de neutres, on fait de leurs dépositaires, les auditeurs, des agents neutres. Ainsi, nous pouvons constater que cette approche relève d'un idéal positiviste de la comptabilité. Cet idéal est questionné dans le cadre d'approches alternatives, dites critiques, qui se sont développées autour de ces « postulats cachés » (Morales et Sponem, 2009) considérés comme des évidences.

I.1.3.3 Le postulat de la neutralité questionné par la pensée critique

La neutralité est très peu, voire pas du tout, évoquée dans les travaux positivistes car il s'agit d'un postulat implicite. De façon paradoxale, ceux qui évoquent la neutralité dans leurs travaux sont, en fait, ceux qui la questionnent. Les ancrages paradigmatiques ne sont pas neutres pour le développement des connaissances : ils peuvent le favoriser ou, au contraire, le scléroser (Zarlowski, 2012). En appréhendant l'auditeur comme un professionnel asexué, le courant dominant a sciemment occulté, éradiqué la question du genre, en a fait un « non-sujet ».

Au contraire, d'autres chercheurs déclarent appréhender la recherche critique avant tout comme « un dévoilement, une explicitation de postulats cachés » (Morales et Sponem, 2009). Le propos de la pensée dite critique est de « questionner l'image de la comptabilité comme une technique neutre » (Gendron et Baker, 2001). L'examen de la comptabilité à travers le prisme du genre est un moyen de questionner cette « posture illusoire » (Dambrin et Lambert, 2012) et de contribuer à « déconstruire les postulats implicites de la comptabilité » (Dambrin et Lambert, 2006).

La neutralité constitue d'une certaine façon, une barrière mentale et intellectuelle à nos travaux ; c'est une redoutable arme qui empêcherait de penser le genre. En jouant sur cette neutralité « auto-proclamée » (Dambrin et Lambert, 2012) toute tentative d'envisager le genre en audit est balayée d'un revers de main. Aussi, pourrait-on estimer, comme le fait Ciancanelli (1998), que cette neutralité serait en réalité au service d'une idéologie visant à exclure le genre de tout examen des phénomènes organisationnels de l'audit.

I.1.3.4 Légimité des recherches croisant audit et genre

En dépit de cette entrave à penser le genre, les travaux croisant audit et genre menés depuis les années 1980 ont montré la légitimité et la pertinence de ce champ de recherche. De façon générale, la littérature a porté son attention sur les difficultés et les obstacles rencontrés par les femmes au sein de la profession. Les outils de la comptabilité ont été analysés comme des moyens de perpétuer les inégalités de genre (Tinker et Neimark, 1987 ; Adams et Harte, 1998). Dès la fin des années 1980, un certain nombre de travaux ont mis en évidence la nature genrée des firmes d'audit (Hopwood, 1987 ; Lehman, 1992 ; Kirkham et Loft, 1993 ; Maupin et

Lehman, 1994 ; Fogarty *et al.* 1998). La littérature sur le genre en audit a, au cours des décennies passées, tenté de répondre à plusieurs questions successives qui sont autant d'étapes dans la compréhension des phénomènes de genre. Elle s'est intéressée au « quoi » et a mis en évidence un certain nombre de phénomènes (pratiques de ségrégation genrée au sein de la profession). Puis est venu un autre questionnement : le « pourquoi », à savoir la recherche d'explications et de « démontage » de ces phénomènes (les enjeux de la domination genrée). Ainsi, les recherches empiriques se sont concentrées sur l'explication des facteurs déterminant la rareté des professionnelles comptables au sommet de la hiérarchie (Dambrin et Lambert, 2006). Est ensuite venue la question du « comment », celle qui fait l'objet d'un certain nombre de travaux dont le nôtre : après avoir mis en évidence les mécanismes, essayé de les comprendre et de les démonter, la recherche se tourne vers la femme en tant que sujet pour tenter de comprendre la façon dont elle évolue et se construit au sein de ces organisations, en dépit des barrières liées au genre. Cette question de la gestion des conflits de rôles des auditrices qui est la nôtre est donc d'abord le fruit d'une progression, d'une avancée dans le temps et d'une curiosité croissante vis-à-vis de la thématique du genre. Elle est aussi l'expression d'une certaine maturité et d'une prise de recul de la recherche dans la mesure où elle positionne la femme en tant que sujet actif qui se construit lui-même et n'est pas entièrement déterminé par son environnement. Par l'interdisciplinarité qu'elle induit, elle devrait enfin constituer une thématique riche et prometteuse.

Toutefois, cette progression dans les questionnements (du quoi vers le pourquoi et du pourquoi vers le comment) ne doit en aucun cas donner l'illusion que les problématiques sont réglées progressivement et mécaniquement les unes après les autres pour les femmes au sein de la profession. Les travaux croisant genre et audit continuent, près de 30 ans après les premiers travaux anglo-saxons, à mettre en évidence toute la difficulté pour les auditrices à se construire une carrière et à évoluer professionnellement.

Conclusion de la section I.1

Les développements de la première section de ce chapitre permettent d'exposer les difficultés auxquelles se heurte l'exposé de notre problématique et sa résolution. Cette section a permis de présenter le concept de genre, d'en exposer notre vision et de montrer combien il est complexe et porteur d'enjeux. Elle a permis de caractériser la recherche croisant audit et genre comme un champ de recherche qui demeure marginal, dominé par la pensée anglo-saxonne et souffrant du silence académique français. Elle a enfin été l'occasion d'interroger le postulat de neutralité en Comptabilité et Audit. Ce postulat constitue un défi et une barrière à penser le genre en audit. En donnant l'illusion d'un espace asexué, ce postulat tend à faire de notre problématique de conflits de rôles des auditrices un non-sujet. Il nous faut donc prendre nos distances vis-à-vis de ce postulat pour poursuivre la construction de notre grille d'analyse. Par cette mise à distance du postulat de neutralité de l'audit, nous confirmons le positionnement critique de nos travaux.

Section I.2 Féminisation de l'audit : des processus successifs de marginalisation

Tant l'histoire des femmes en comptabilité que les statistiques actuelles de la profession nous renseignent sur les processus de ségrégation genrée toujours actifs à l'encontre des femmes, la ségrégation horizontale ayant fait place à la ségrégation verticale. En allant puiser à ces deux sources d'informations, nous affinons notre compréhension de ce qui caractérise le parcours des femmes, les difficultés qu'elles rencontrent et les tensions qu'elles vivent pour évoluer au sein de la profession.

I.2.1 Les enseignements de l'histoire

En 1973, à l'Université de Jussieu, Michelle Perrot et Fabienne Bock, historiennes du monde du travail ont intitulé leur premier cours sur les femmes de la façon suivante : « Les femmes ont-elles une histoire ? » (De Giorgio, 2000). La forme interrogative, sciemment choisie, mêle certitudes et doutes et interpelle leur auditoire. C'est une question qui fait consensus parmi les historiennes du monde du travail : la quasi-absence de narration et d'histoire des femmes. Cette question semble aussi pouvoir s'appliquer aux femmes dans la profession comptable, celles que l'on nomme les femmes du chiffre.

I.2.1.1 Le silence du récit historique sur les femmes

L'histoire des femmes en comptabilité demeure peu documentée et le silence des femmes mérite d'être interrogé. On peut y voir le peu d'intérêt pour les parcours de femmes. Il s'agirait en effet de retracer l'histoire de la fraction la moins visible de la profession du fait de la division du travail, celle d'un groupe exerçant des fonctions subalternes, marginalisé au sein d'une profession masculine. On peut aussi expliquer ce silence par l'invisibilité des femmes dans les archives et la carence de sources directes produites par les femmes elles-mêmes (tenue de journal intime, écrits autobiographiques, récits de vie consignés). Les vides documentaires ont été souvent évoqués : rares écrits féminins, documentations et archives sans consistance et sans commune mesure en volume et en densité avec celles laissées par les hommes. Les écrits autobiographiques des femmes comptables restent rares. Ceux de Jennie Palen (femme pionnière de l'audit aux Etats-Unis), par leur nombre et leur densité, relèvent de l'exception (Spruill et Wootton, 1995). Nous n'avons pas trouvé de récits structurés mais plutôt des éléments épars, disséminés sur l'histoire de ces femmes. Elle est à l'image d'un grand *puzzle* que l'on tente de reconstituer. Il s'agit d'une histoire partielle et partielle, incomplète et indigente par certains côtés. Elle comporte aussi une dimension anecdotique, périphérique à l'histoire structurée existante ; il s'agit d' « une histoire dans l'histoire ».

Mais l'on peut aussi envisager une toute autre explication au silence historique des femmes : la « narration officielle », tend à disqualifier et occulter des lectures alternatives de l'histoire.

L'histoire est une « construction servant les intérêts d'un groupe particulier » (Alvesson et Deetz, 1996), le véhicule privilégié et monologique des normes de la profession. L'histoire reste essentiellement une histoire androcentrée, écrite au masculin. Elle adopte et se limite à la perspective des dominants (les hommes blancs, occidentaux, de classe sociale moyenne ou supérieure). Ecrite « au nom de tous », en toute généralité universelle (le neutre pluriel), l'histoire est dominée par le discours masculin et consacre l'hégémonie masculine. Ce constat a conduit certains chercheurs comme Komori (2008), à affirmer que l'histoire des femmes doit être réécrite de bout en bout (*from the ground up*).

L'histoire des femmes relève d'histoires qui dérangent car portant sur le genre. Elle peut constituer une résistance au discours officiel. Rappelons que dans un article fondateur qui fait désormais référence, Scott (1988) a défini le genre comme une « catégorie utile de l'analyse historique ». Les anglophones ont d'ailleurs forgé le terme de « *herstory* » en réponse et réplique à « *history* », discipline focalisée sur les hommes. Ce terme désigne les premières approches et recherches en histoire des femmes, appréhendée comme une autre histoire. La subtilité de ce jeu de mot lui a d'ailleurs très vite donné une force mobilisatrice importante. Il est cité dans de nombreuses recherches anglo-saxonnes et américaines en comptabilité des années 80-90 (Kirkham, 1992 ; Lehman, 1992 ; Thane, 1992). Depuis plus de vingt ans maintenant, la recherche anglo-saxonne s'y intéresse, tandis qu'elle reste encore très limitée en France.

En comptabilité, le genre a été abordé sous l'angle historique avec la mise en lumière de la composition sexuée de la profession comptable, l'évolution, au cours de l'histoire, de cette composition, ainsi que les processus de marginalisation des femmes qui l'ont jalonnée (Crompton et Sanderson, 1990 ; Lehman, 1992 ; Loft, 1992 ; Kirkham et Loft, 1993). Comme le font remarquer Dambrin et Lambert (2006), cette marginalisation des femmes est ce qui caractérise leur histoire. En effet, des études portant sur l'histoire de la profession comptable ont mis en évidence la division genrée du travail et la ségrégation des femmes à l'œuvre dans la profession (Crompton et Sanderson, 1990 ; Lehman, 1992 ; Loft, 1992 ; Kirkham et Loft, 1993). Cette ségrégation des femmes a évolué au fil du temps, passant d'une ségrégation horizontale à une ségrégation verticale (Dambrin et Lambert, 2006).

I.2.1.2 ségrégation horizontale : l'exclusion des femmes

La comptabilité est longtemps demeurée le terrain d'action et de pouvoir exclusif des hommes. Historiquement, on pouvait définir un professionnel comptable avant tout comme quelqu'un qui n'était « pas une femme » (*not a woman*) (Kirkham et Loft, 1993). Cette pratique bloquant l'accès d'une profession sur des critères sexuels relève d'une « ségrégation horizontale » (Dambrin et Lambert, 2006). Cette exclusion a caractérisé les débuts du

développement de la profession comptable. Elle a prévalu jusqu'au début du XXème siècle⁴, dans des formes et à des degrés d'intensité divers. Tandis qu'en France, l'exclusion des femmes de la profession comptable était pratiquée mais n'a jamais fait l'objet d'aucune loi (Dambrin et Lambert, 2006), l'Espagne (Carrera *et al.*, 2001), ou encore le Canada ont légiféré pour interdire, sur des critères de sexe, l'accès à la profession. Quant à la Grande-Bretagne l'opposition à la fois juridique, constitutionnelle, socio-économique et culturelle à l'entrée des femmes au sein de la prof a prévalu jusqu'au début du XXème siècle (Shackleton, 1999). Il a fallu attendre 1919 et le Sex Disqualification (Removal) Act pour que les femmes puissent intégrer la profession comptable dont elles étaient bannies jusqu'alors, en raison d'insuffisances à la fois physiques et intellectuelles (Lehman, 1992). Un autre argument en faveur de l'exclusion des femmes est qu'il s'agit d'un espace professionnel d'où le sexe doit être banni, car perturbateur eu égard au travail de normalisation comptable. Dans cet univers professionnel qui nie la sexualité, le moyen le plus sûr d'annihiler tout intérêt sexuel est d'exclure les femmes et leur puissance de perturbation de la profession. La menace d'une baisse de prestige de la profession a aussi été mise en avant pour tenir les femmes à l'écart de la profession⁵. L'exclusion des femmes est cautionnée par un certain nombre de théories : les théories naturalistes ou essentialistes et les théories patriarcales.

Les théories naturalistes ou essentialistes

Les pratiques de ségrégation à l'encontre des femmes ont été nourries et entretenues par des justifications biologiques. Les approches essentialistes ou naturalistes défendent l'idée que chaque sexe est caractérisé par un certain nombre de dispositions, capacités, traits spécifiques. Elles évoquent une essence féminine, une nature féminine. Elles cherchent une justification biologique à cette exclusion. Elles attribuent des qualités psychiques, mentales et morales à chaque sexe. L'ancrage « naturel » des différences entre hommes et femmes justifierait, par conséquent, l'existence et la persistance de métiers et de postes sexués.

Bien entendu, ne pas être du sexe associé traditionnellement au métier conduit à se voir contester les qualités et compétences supposées nécessaires pour l'exercer. Un argument couramment mis en avant pour évincer les femmes de la profession et cautionné par des thèses essentialistes, est le suivant : l'audit, discipline rationnelle, assimilable à une pratique scientifique, n'est pas faite pour les femmes. Cette argumentation est portée par le discours sur la rationalité instrumentale de l'audit tel qu'il a prévalu des années 1950 à 1980. En effet, l'audit est le plus souvent présenté comme une profession régie par des règles neutres,

⁵ Cette corrélation récurrente entre féminisation et dévalorisation d'un métier n'est pas propre à l'audit ; on la retrouve chez les médecins, les avocats (Cacouault, 2001).

impersonnelles et strictes. L'idée courante est que l'audit est « une activité obéissant aux strictes lois de la logique » (Guénin 2008). Pour Herrbach (2000), la rationalité apparaît à tous les niveaux de la démarche d'audit qu'il s'agisse de la conceptualisation de l'approche d'audit contemporaine, des travaux préparatoires des missions ou encore de l'exécution des travaux sur le terrain. La méthodologie de travail, qui repose sur l'équation de l'auditeur $RA = RI \times RC \times RND^6$ (Lesage, 1999), la conduite de sondages statistiques, et sur l'opération de toute un ensemble de calculs, prend une forme mathématique (Guénin, 2008). Les états financiers sont des hypothèses à tester par l'application de méthodes rationnelles (les procédures d'audit) ; le résultat d'un contrôle d'audit s'apparente à une preuve expérimentale scientifique (Smieliauskas et Smith, 1990). Cette méthodologie de l'audit semble si rationnelle que certains en arrivent à comparer l'audit légal à une pratique scientifique (Smieliauskas et Smith, 1990). Les théories naturalistes s'appuient sur cette vision rationnelle et scientifique de l'audit. Les qualités exigées pour mener ces travaux (objectivité, rationalité, exactitude) sont profondément masculines et à opposer aux qualités biologiques, innées attribuées aux femmes (subjectivité, caractère émotionnel). Les traits attribués aux femmes sont incompatibles avec une profession masculine, ordonnée par les hommes, pour les hommes (Kirkham, 1992 ; Kirkham et Loft, 1993).

Les théories patriarcales

Elles soutiennent que les différences entre les sexes et les inégalités professionnelles sont le résultat d'une construction à la fois sociale, culturelle et historique. Ses défenseurs font clairement la distinction entre la sphère privée (l'intimité de la vie domestique et familiale, lieu de manifestation de la domination masculine par excellence) et la sphère publique (monde du travail, des organisations, des institutions). Cette dichotomie entre le privé et le public, l'intérieur et l'extérieur constitue la ligne de partage des rôles et activités attribués aux hommes et femmes. L'homme s'identifie dans et par son travail, ce dernier constitue en quelque sorte le socle central et structurant de son identité dans la sphère publique et la source de sa légitimité dans la sphère du foyer. Pour les femmes, c'est la sphère privée, familiale, l'intimité du foyer qui constitue le véritable ancrage de leur existence, le terrain où se jouent leur identité et leur reconnaissance. La femme est censée se construire ailleurs qu'au travail, par appropriation de l'espace domestique.

Si le rôle de la femme comme relevant de l'appropriation de l'espace domestique n'est pas contesté, son rôle au travail est beaucoup plus sujet à caution. Pour les hommes, le travail des femmes hors de la sphère du foyer est assimilé à une occupation ; leur « vraie place » est ailleurs. Le travail tiendrait une place seconde pour elles, il serait vécu et défini comme purement instrumental et alimentaire. A la rigueur, elles peuvent exercer un métier « de

⁶ RA, risque d'audit ; RI, risque inhérent ; RC, risque de contrôle et RND, risque de non détection.

femmes » qui s'inscrirait dans le prolongement des tâches « naturelles », maternelles ou ménagères qui leur sont traditionnellement assignées. Si exercer au sein d'une structure professionnelle n'est pas concevable, la femme peut en revanche tenir les comptes du ménage, activité qui se déroule dans le cercle familial, l'intimité du foyer et sans aucune rémunération. Il s'agit d'une participation non lucrative à l'entreprise familiale ou aux finances du ménage (Lupu, 2011). Certaines recherches historiques anglo-saxonnes montrent le rôle des femmes dans la tenue de la comptabilité du foyer ainsi que le rôle de la comptabilité en tant que technique de domination masculine exercée sur les femmes dans la sphère privée (Llewellyn et Walker, 2000). Ainsi, étudiant l'époque victorienne, (Walker, 1998) montre que la comptabilité du foyer était une occupation dédiée aux femmes et faisait partie des tâches de gestion du foyer visant à maintenir les femmes à la maison. La société attend de la femme qu'elle soit la «comptable du ménage» et/ou l'épouse compréhensive du professionnel comptable (Walker, 1998 ; Komori et Humphrey, 2000 ; Llewellyn et Walker, 2000 ; Carnegie et Walker, 2007). Au Japon, Komori (2010) relève les mêmes pratiques, ce qui laisse à penser que la domination masculine ne relève pas du culturel mais possède des fondements sociétaux plus profonds.

1.2.1.3 Ségrégation verticale : un statut de sous-profession

En Europe, dans la décennie qui a suivi la Première Guerre mondiale, l'on constate une féminisation des services de comptabilité. En effet, après guerre, la main d'œuvre étant plus rare, les femmes sont entrées en masse dans la profession, tolérées et reléguées à des postes d'exécution, routiniers, auxiliaires, sans statut ni valorisation sociale. Elles restent cantonnées aux tâches d'exécution ou de *middle management*, les hommes se réservant les postes à responsabilités et rémunérations plus élevés. La féminisation de la comptabilité s'est construite par les niveaux inférieurs de la hiérarchie. Ces pratiques ont prévalu jusqu'au début des années 1960.

Aux Etats-Unis, la comptabilité demeure un espace professionnel réservé aux hommes jusqu'à la deuxième moitié du XXème siècle (Wootton et Kemmerer, 1996). Si les femmes sont restées longtemps exclues de la prof, leur situation a cependant évolué. Dans les années 1920, les femmes intègrent les cabinets en tant qu'assistantes, tiennent les comptes mais n'ont pas accès au statut d'expert-comptable. La seule opportunité pour une femme d'intégrer un grand cabinet d'audit est d'y entrer comme secrétaire (Spruill et Wootton, 1995)

Après la seconde guerre mondiale, les femmes ont fait une entrée massive dans la profession, pénurie de main d'œuvre oblige. Les tâches subalternes leur sont dévolues ; elles occupent des postes d'aides comptables (*clerks*) et absorbent la plus grosse partie du travail d'audit. Elles fournissent une main d'œuvre d'appoint peu qualifiée, discipliné et ne pouvant faire concurrence aux carrières déjà établies des hommes. En outre c'est une main d'œuvre modulable dans la mesure où elles peuvent être remerciées et réintégrer aussitôt leur foyer pour

laisser la place aux hommes si besoin (Spruill et Wootton, 1995). Cette pratique montre que l'activité des femmes relève alors plus d'une occupation que d'un réel statut professionnel. D'ailleurs, cet afflux des femmes n'a pas changé l'image de la profession ; dans l'inconscient collectif, la comptabilité - et l'audit en particulier - demeure une profession masculine. D'ailleurs, les stéréotypes sur l'image moyenne du comptable dans la culture populaire du XXème siècle le présentent souvent comme un homme. Aux Etats-Unis, Dimnik et Felton (2006) analysent 121 films afin d'identifier les stéréotypes proposés pour désigner le comptable. Parmi les personnages de tous ces films, environ 10% seulement représentent des femmes. Cela signifie que, tout au long du XXème siècle, dans la culture populaire, anglo-saxonne notamment, l'image la plus répandue du comptable est celle d'un homme, en dépit de la proportion croissante des femmes dans la profession. La profession reste marquée par le masculin, le groupe sexué majoritaire, dominant. Ce n'est que vers la fin du XXème siècle que les femmes ont pu surmonter les barrières et entrer en nombre au sein de la profession (Ciancanelli *et al.*, 1990 ; Wootton et Kemmerer, 2000).

Le passage historique d'une ségrégation horizontale à une ségrégation verticale s'est réalisé pour répondre à des besoins de main d'œuvre du secteur. Les femmes constitueraient une main d'œuvre d'appoint, auraient accès à une « sous-profession d'auditeur »⁷ avec un statut inférieur, requérant un niveau moindre de formation et offrant moins d'autonomie dans le travail (Crompton, 1987). Ces obstacles historiques au sein de la profession demeurent aujourd'hui sous d'autres formes, parfois plus subtiles.

I.2.2 Les enseignements des statistiques sur la féminisation de la profession

La mise en évidence de l'existence et de la persistance des barrières à la progression des femmes est aujourd'hui aisée dans la mesure où l'on dispose de chiffres nombreux et précis sur la féminisation de l'audit sur plus de deux décennies.

I.2.2.1 Des sources de données chiffrées toujours plus nombreuses et étoffées

Il est malaisé d'avoir accès à des statistiques sur les femmes dans la profession comptable en deçà des années 1990 (Lupu, 2011). Avant 2005, ces statistiques n'étaient pas réalisées de manière régulière et pas toujours en pleine cohérence les unes avec les autres, selon les sources. Nous pouvons accéder à des statistiques, avec un niveau de détail souvent limité, à compter de 2005. Nous notons un changement positif réalisé ces dernières années au travers des sites internet français. Nous pouvons avoir accès à des données sur la féminisation de la profession

⁷ Comme dans d'autres professions où a été créé un équivalent féminin dévalorisé : herboriste pour pharmacien, retoucheuse pour couturier.

de commissaires aux comptes. Nous constatons à la fois des sources plus variées, un volume plus important de données, et enfin un niveau de détail qui a longtemps fait défaut. Ces sources de données multiples contrastent avec la quasi-absence de données sur ce sujet telle qu'elle existait il y a une vingtaine d'années. Les données statistiques sur la féminisation que nous exploitons ici sont issues de plusieurs sources : celles extraites de la littérature en comptabilité, celles des instances professionnelles telles que la CNCC et celles publiées par les structures françaises des *Big 4*⁸ sur leurs sites internet. Ainsi, les *Big 4* (tout particulièrement leurs rapports RSE qui dédient une section au suivi de la féminisation des équipes) et la CNCC (publication annuelle du nombre de femmes et du taux de féminisation de la profession) fournissent des données plus nombreuses, régulièrement mises à jour, avec, pour les *Big*, un certain niveau de détail (échelons hiérarchiques). Outre la communication de chiffres correspondant aux réalités des années en cours ou passées, nous constatons une nouvelle pratique parmi les *Big 4* : des objectifs chiffrés sur la féminisation des équipes à moyen terme à travers leurs rapports RSE (cf. annexe 2). Elles peuvent être l'expression d'un engagement et d'une volonté de transparence vis-à-vis des parties prenantes.

1.2.2.2 Les statistiques sur la profession française

En France, de façon générale, il semble que le nombre de femmes soit resté longtemps anecdotique en expertise-comptable. Selon des témoignages recueillis (Lupu, 2011), les femmes experts-comptables représentaient de l'ordre de quelques pourcents du total des professionnels au début des années 70. La féminisation de la profession d'expert-comptable s'accélère seulement à partir des années 1990, quand de 9% (Porcel et al, 1990), elle passe à 12% en 1994 (Hantrais, 1995) pour atteindre ensuite 18% à la fin de l'année 2007 (CSOEC, 2008) puis de l'ordre de 19% ces dernières années.

Quant à la féminisation de l'audit légal, elle relève d'un processus amorcé au début des années 1960 et qui s'est poursuivi, année après année, à un rythme lent. Depuis le milieu des années 1990, dans les structures françaises des grands cabinets dits *Big 4*, la parité est atteinte dans les recrutements. En 1995, on notait déjà 50% d'assistantes débutantes (juniors) et un tiers de femmes comme directrices de missions (Hantrais, 1995). En 2009, dans les structures françaises des *Big 4*, l'on comptait entre 10 à 18% de femmes associées (Lupu, 2011). Les *Big 4* étant toujours plus communicants sur leurs sites internet à ce propos, leur consultation nous permet d'avoir accès à des chiffres précis et mis à jour. Le rapport RSE 2011 du cabinet Deloitte France⁹ indique 50% de femmes dans les recrutements de juniors, 40% de femmes parmi les seniors *managers* et 17% de femmes parmi les associés (contre 16% en 2010). Le rapport de

⁸ Les « *Big 4* » ou « *Fat 4* » sont les cabinets internationaux d'audit suivants : Deloitte, EY (ex Ernst & Young), KPMG et Pricewaterhouse Coopers

⁹ <http://www.deloitte.com>, (périmètre de Deloitte France, hors Taj et In Extenso) consulté le 25/03/2013 ;

Responsabilité 2013 de EY¹⁰ précise que 19% des associés sont des femmes. Concernant la profession de commissaire aux comptes, sur les 14 500 professionnels inscrits en 2009, on compte 16 % de femmes puis 17,8 % en 2011¹¹. Les données statistiques des 20 dernières années montrent que la féminisation est un processus dynamique. La progression du nombre de femmes commissaires aux comptes, l'accroissement du nombre de femmes directrices de missions et associées au sein des *Big 4* attestent de ce phénomène.

I.2.2.3 Les statistiques à l'étranger : point de comparaison

L'organisation des professions comptables variant d'un pays à un autre (France versus Grande Bretagne ou Etats-Unis, par exemple) les comparaisons transfrontières en matière d'audit légal constituent un exercice délicat. Enfin, les modes d'exercice varient d'un pays à l'autre ce qui rend difficile les comparaisons.

De façon générale, il est constaté que, dans les pays occidentaux, la profession comptable dans son ensemble a connu une progression certaine et régulière dans les années 1970 et 1980 (French et Meredith, 1994). La féminisation de l'audit s'avère relativement forte en France si on la compare avec la Grande-Bretagne¹². L'enquête 2006 du journal *Accountancy* sur le *Top 60* des cabinets de comptabilité et audit en Grande Bretagne signale que les associées (*partners*) restent très minoritaires dans les 60 plus grands cabinets : Elles représentent un peu plus de 10% des 4 914 associés, soit 0,25 % de plus qu'en 2005. La proportion est de 12 % en moyenne parmi les *Big 4*, EY enregistrant le meilleur taux avec 16,8% et PWC le plus faible avec 8,6 %. Aux Etats-Unis, selon l'AICPA¹³ (*Accounting Institute of Certified Public Accountants*), les femmes représentent 52% des nouvelles recrues de la profession en 2002 contre 45% au début des années 80. Au niveau mondial, les taux sont passés de 45% à 46% de femmes sur le total de salariés entre 2006 et 2009 chez Deloitte, dont *manager* 33% à 35%, *directors and partners* 16% à 19%.

I.2.2.4 Féminisation de l'audit : décrypter les illusions d'optique des statistiques

La féminisation des métiers de l'audit relève de l'évidence numérique. L'audit légal ne peut plus être présenté comme une profession en cours de féminisation mais une profession d'ores et

¹⁰ <http://www.ey.com/FR/fr/About-us/Corporate-Responsibility/EY-rapport-de-responsabilite---contribution-sociale---favoriser-l-egalite-hommes-femmes> consulté le 26 juin 2014

¹¹ <https://www.cncc.fr/> consulté le 21 juin 2012 et le 17 Juillet 2013

¹² En Grande-Bretagne, « accounting profession » et « auditing profession » sont synonymes, tandis qu'en France la distinction entre expertise-comptable et commissariat aux comptes est historiquement établie.

¹³ Aux Etats-Unis, Dans la plupart des états, seuls les Certified Public Accountant (CPA) sont habilités à mener des missions d'audit légal des comptes (la tenue des comptes étant confiée à d'autres personnes physiques ou morales).

déjà féminisée et ce, depuis les années 1990. On ne peut pas non plus parler des femmes comme d'une minorité dans la mesure où, au niveau des juniors, la parité est même inversée en leur faveur. Mais une seconde lecture plus nuancée de ces statistiques, nous permet de mettre en évidence une composition sexuée de la profession. La féminisation est loin d'être homogène entre les niveaux hiérarchiques. La situation est contrastée : si la parité est dépassée en faveur des femmes aux postes de juniors, on constate une minorité significative de femmes aux plus hauts niveaux de la hiérarchie (direction ou *partnership*). Certains chercheurs ont mis en évidence à la fois la rareté des femmes dans des positions élevées dans les cabinets d'audit et un *turn over* plus important pour les femmes que pour les hommes (Browne, 2005 ; Pillsbury *et al.*, 1989). On peut donc, en synthèse, évoquer une dynamique affichée qui masque des discriminations persistantes, révélatrice d'une ségrégation verticale qui concerne les plus hauts niveaux des organisations (Hull et Umansky, 1997).

1.2.3 Le plafond de verre : les tentatives d'explication et leurs limites

La recherche académique s'est attachée à expliquer la position des femmes, leurs difficultés d'avancement dans la profession et leur rareté au plus haut niveau des organisations. La rareté des femmes à des postes élevés de la hiérarchie en cabinets a été un sujet de préoccupation important des études anglo-saxonnes sur le genre dans les métiers de la comptabilité/audit. La recherche académique s'est attachée à définir de façon plus précise ce phénomène. Il s'agit de barrières artificielles qui empêchent des individus de progresser au sein des organisations, non pas en raison d'un déficit de compétences mais du fait de différents préjugés, de nature comportementale ou organisationnelle. Laufer (2004, 2005) précise que ces obstacles pour atteindre le sommet des organisations sont à la fois visibles et invisibles. Elles agissent comme une barrière à l'encontre de la progression hiérarchique des femmes. Le phénomène de barrière à la progression de carrière des femmes a été qualifié, de façon imagée, de plafond de verre, traduction de «*glass ceiling*». Cette expression a été utilisée, en 1986, par des journalistes du Wall Street Journal pour désigner les barrières excluant les femmes des niveaux hiérarchiques les plus élevés au sein de la plupart des organisations.

Le thème du plafond de verre est récurrent dans la recherche anglo-saxonne en comptabilité et audit. Par sa fréquence de traitement dans les revues académiques comptables françaises et anglo-saxonnes, il constitue sans conteste le thème dominant (Dambrin et Lambert, 2006). Ce phénomène constitue, depuis une trentaine d'années déjà, un objet d'étude bien documenté, tout particulièrement au sein de la recherche anglo-saxonne. La rareté des femmes dans les positions élevées au sein des *Big* a été mise en évidence (Loft, 1992 ; Roberts et Coutts, 1992). La faible proportion de femmes aux niveaux de *manager*, *senior manager* et *partner* au sein des grandes firmes d'audit dites *Big 4* a été étudiée (Ciancanelli *et al.* 1990 ; Loft, 1992, Roberts et Coutts, 1992) ainsi que le *turn over* plus important des femmes (Pillsbury *et al.*, 1989 ; Lehman, 1992 ; Browne, 2005).

Une récente étude au sein des *Big 4* en Grande Bretagne a particulièrement retenu notre attention. Elle porte sur le partage des dossiers-client entre *partners* hommes et femmes. Elle met en évidence des pratiques discriminantes à l'encontre des femmes-*partners* ayant apparemment brisé « le plafond de verre » : les hommes se réservent les dossiers les plus importants et les plus rémunérateurs (Jackson *et al.*, 2012). Les conclusions de cette étude étayaient une fois de plus la thèse que le plafond de verre existe au plus haut sommet des organisations mais qu'il se « régénère » en permanence : toute avancée est contrée par des pratiques discriminantes à l'égard des femmes.

Nous évoquerons une première théorie bâtie sur une hypothèse conjoncturelle, sans l'approfondir du fait qu'elle très critiquée et progressivement tombée en désuétude (Dambrin et Lambert, 2008). Nous développerons plus amplement d'autres théories.

1.2.3.1 L'explication dite du « retard historique »

On trouve au sein de la littérature plusieurs autres dénominations de ce phénomène : phénomène de « *pipeline* » (Ciancanelli *et al.*, 1990; Hooks, 1992) ou « hypothèse conjoncturelle » (Dambrin et Lambert, 2006). De son côté, Laufer (2004) use de l'expression de « retard historique » qui ne s'applique d'ailleurs pas à la profession comptable ou à l'audit en particulier mais à de nombreux contextes organisationnels.

Le phénomène de « *pipeline* » est mis en avant pour expliquer le faible nombre de femmes aux échelons élevés de la hiérarchie : beaucoup de femmes sont entrées tardivement sur le marché du travail et n'ont pas eu le temps de se hisser au sommet. Elles restent donc encore surreprésentées dans les couches basses de la hiérarchie. Les difficultés des femmes à évoluer dans les organisations viendraient du fait qu'elles sont en quelque sorte des nouveaux entrants dans des espaces professionnels où les règles ont été historiquement définies par et pour les hommes. Pour justifier cette ascension limitée des femmes, c'est juste la rareté des femmes, qui est mise en avant et aucunement une quelconque discrimination ou marginalisation des femmes. Adoptant une perspective qualifiable de neutre vis-à-vis du genre (Ciancanelli *et al.*, 1990), les chercheurs qui ont recours à l'explication historique défendent l'idée que les femmes ne font l'objet d'aucune discrimination particulière et que leur progression n'est qu'une question de temps (Dambrin et Lambert, 2012). Aussi, l'augmentation de la population féminine devrait, mécaniquement, mettre un terme aux problèmes qu'elles rencontrent. L'explication mise en avant par ces chercheurs est de nature démographique.

Pour des auteurs tels que Kanter, la question de l'identification positive et de cohésion des femmes entre elles relève uniquement d'un problème arithmétique. Dans son étude effectuée selon une méthode ethnographique, Kanter (1977) décrit la réalité organisationnelle et bureaucratique dans laquelle se situent l'expérience et la problématique d'exclusion des

femmes. Elle défend l'idée que la position d'un individu au sein de la structure est décisive pour son évolution de carrière (elle oppose le *career track* au *dead end job*), pas son sexe. Le fait d'être en position de subordonnées au sein des organisations fait que les femmes développent une *anti-success culture*. Le concept de tokenisme qu'elle développe fait référence au symbolisme, à l'isolement et à la pression de performance qu'entraîne la visibilité des individus d'un groupe minoritaire (ce qui est valable pour le genre, mais qui s'applique à toute autre minorité visible).

Ainsi, à moins de 15% les femmes sont des « *tokens* », c'est-à-dire qu'elles sont traitées comme des symboles, non pas comme des individus. A partir de 15% jusqu'à environ 35% elles représentent une minorité, c'est-à-dire qu'elles ont le potentiel de faire des alliances entre elles et avec les hommes, de former des coalitions et d'influencer la culture du groupe. L'atteinte d'une masse critique doit permettre d'améliorer la condition des femmes. Une fois que les femmes constitueront une masse plus visible au sein des organisations, elles pourront avoir une influence sur les mentalités et les pratiques organisationnelles.

Pour Alvesson et Billing (1997), l'analyse de Kanter comporte de nombreuses faiblesses. Elle insiste trop sur l'effet nombre et traite le genre comme une variable. La démonstration relative au seuil des 35% n'est pas solide. Elle adopte une approche trop mécanique. Ils soulignent que la notion de masse critique (*critical mass*) qu'elle emploie est d'ailleurs empruntée à la physique pour traiter de problématiques de relations humaines, ce qui est incohérent.

De façon générale, l'hypothèse conjoncturelle a été contestée par un certain nombre de chercheurs qui l'ont estimée insuffisante pour expliquer la ségrégation dont les femmes font l'objet (Roberts et Coutts, 1992 ; Hantrais, 1995 ; Hull et Umansky, 1997). La plupart des recherches qui évoquent ce type d'approches le font d'ailleurs dans l'intention de les critiquer et de les déconstruire (Hull et Umansky, 1997). Cette explication, vivement critiquée, se révèle d'ailleurs de plus en plus rare.

Elle est en outre aisément invalidée par les données statistiques de différents pays occidentaux. Concernant les Etats-Unis, French et Meredith (1994) relèvent qu'en une douzaine d'années (soit la durée moyenne pour parvenir au statut d'associé) le nombre de femmes associées a très peu évolué et reste bien en deçà du nombre de femmes qualifiées. Le constat va dans le même sens pour la Grande Bretagne (Ciancanelli *et al.*, 1990). La France n'est pas épargnée par cette problématique du « plafond de verre ». Hantrais (1995) met en évidence la lente progression du nombre de femmes experts-comptables de 9% au début des années 1980 à 12% en 1994 pour atteindre 18% à la fin de l'année 2007 (CSOEC, 2008). En France, près de vingt ans après le constat de Hantrais (1995), la parité est aujourd'hui dépassée en faveur des femmes dans les recrutements des *Big 4* en France tandis qu'il n'y a qu'entre 10 et 18% de femmes associées (Lupu, 2011) .

Il nous faut donc puiser à d'autres sources d'explications. A l'opposée des hypothèses conjoncturelles évoquées, des hypothèses structurelles peuvent être avancées.

I.2.3.2 L'approche par niveaux

Un certain nombre de chercheurs en comptabilité proposent d'expliquer les difficultés des femmes dans leur progression hiérarchique (au sein des organisations) par une combinaison de plusieurs obstacles de différents niveaux (Hull et Umansky, 1997 ; Barker et Monks, 1998 ; Dambrin et Lambert, 2006). Ces recherches distinguent 3 niveaux d'obstacles : social (le groupe dominant), organisationnel (la firme) et individuel (la personnalité). Comme nous allons le constater, les recherches se concentrent en général sur un des niveaux à la fois. Nous détaillons chacun de ces niveaux d'explication et mettons en évidence leurs limites respectives puis nous faisons une synthèse de l'approche par niveau.

Le niveau macro : les explications sociales

Les obstacles d'ordre social sont particulièrement mis en avant au sein des études sur le genre qui relèvent du courant marxiste et du courant patriarcal.

Dans la vision marxiste, le concept de reproduction de classe est fondamental dans la compréhension de la division sexuée du travail (Alvesson et Billing, 1997). Les barrières historiques liées à la classe sociale d'appartenance des femmes désirant entrer dans la profession comptable ont été mises en évidence (Lehman, 1992 ; Kirkham et Loft, 1993). L'opposition à l'entrée des femmes dans la profession comptable en Grande Bretagne au début du XXe siècle était justifiée par le fait qu'il s'agissait de femmes de la classe ouvrière qui avaient besoin de travailler et que cela pouvait entraîner une perte de prestige pour la profession toute entière (Audusseau-Besson, 2000).

Le patriarcat, lui, est une forme d'organisation sociale dans laquelle les hommes dominant, oppriment et exploitent les femmes. Les théories du courant patriarcal font une claire distinction entre sphère privée et sphère publique, sans toutefois s'opposer mais relever d'un continuum.

Au travers de ces deux théories, émerge l'idée commune que les discriminations vécues par les femmes au travail reflètent les valeurs et normes de la société toute entière. Les femmes et subissent tout un ensemble de stéréotypes associés à chacun des sexes (Crompton, 1987 ; Hull et Umansky, 1997) et sont soumises aux idéologies masculines dominantes (Kirkham, 1992). Hommes et femmes auraient des rôles sociaux bien distincts. En outre, les traits attribués aux femmes seraient incompatibles avec l'exercice d'une profession masculine (Hines, 1992 ; Kirkham, 1992 ; Kirkham et Loft, 1993).

Ces théories s'affrontent et se livrent à une compétition dans la recherche d'explications à la menace que peut constituer l'arrivée des femmes pour le statut d'une profession ou encore à l'exclusion des femmes (Dambrin et Lambert, 2006). Toutefois, il semble que ce ne sont pas les apports d'une seule théorie mais la combinaison de plusieurs qui permettrait de mieux comprendre les pratiques d'exclusion à l'encontre des femmes.

Depuis plus d'une vingtaine d'années d'ailleurs, l'on constate que les chercheurs adoptent des points de vue théoriques mixtes tels que l'approche « *dual segmented* » ou « *dual system approach* » ou encore « *dual systems theory* » (théorie de la segmentation) selon laquelle marxisme et patriarcat ne s'excluent pas mais au contraire se renforcent mutuellement (Kirkham, 1992 ; Roberts et Coutts, 1992 ; Thane, 1992). Cette approche témoigne d'une tendance croissante à considérer ces deux perspectives théoriques comme d'égale importance et complémentaires plutôt qu'opposées.

Toutefois, ces théories macro-sociales font l'objet de plusieurs critiques. Si elles ont sans conteste un intérêt pour expliquer certains aspects historiques (les débuts de l'industrialisation, pour la théorie marxiste) elles sont trop réductrices, ne semblent plus faire sens dans le monde contemporain, au regard de la situation des femmes qui a évolué. Leur niveau d'abstraction trop élevé leur est reproché dans la mesure où elles envisagent les individus comme des êtres passifs et non pas comme des acteurs de leur propre existence ; elles ont tendance à considérer les femmes comme passives au sein de structures qui les dépassent et non pas comme actrices de leur propre histoire. Les explications sociales s'avèrent insuffisantes pour appréhender les discriminations à l'encontre des femmes. Il est donc nécessaire de chercher des explications d'autres natures, ce qui nous amène à envisager des explications d'ordre organisationnel.

Le niveau meso : les explications organisationnelles

Lehman (1992) indique que les barrières qui se dressaient contre les femmes jusqu'au début du vingtième siècle pour les empêcher d'accéder à la profession (ségrégation horizontale) se sont transformées en obstacles internes. Parmi ces obstacles, les recherches mentionnent l'acquisition des savoirs et des techniques, la disponibilité physique associée au métier, ainsi que des politiques de gestion des ressources humaines défavorables aux femmes (promotion et rémunération).

L'acquisition du savoir et des techniques constitue un premier type d'obstacle organisationnel. Deux types de connaissances sont nécessaires à la poursuite d'une carrière comptable (et par extension d'une carrière en audit) : les connaissances formelles ou académiques et les connaissances organisationnelles ou savoir de terrain (Crompton, 1987). L'acquisition croissante des premières par les femmes ne semble pas suffire à modifier les modèles de

ségrégation existants (Crompton et Sanderson, 1990). Ce n'est pas l'acquisition des qualifications formelles, mais des connaissances organisationnelles informelles qui pénalise les femmes (Roberts et Coutts, 1992). Un certain nombre d'auteurs mettent l'accent sur les obstacles informels que rencontrent les femmes (Crompton, 1987 ; Crompton et Sanderson, 1990 ; Spruill et Wootton, 1995 ; Hammond, 1998 ; Anderson-Gough *et al.*, 2005). Elles sont exclues des réseaux informels professionnels où les hommes se côtoient. Crompton et Sanderson (1990) citent tout un ensemble de structures éminemment masculines dont les femmes sont exclues : réseaux d'anciens, clubs, sports d'équipe tel que le rugby ou encore pratique du golf entre hommes.

Les conditions de travail relatives à la profession telles que les nombreux déplacements, les horaires tardifs de travail et, de façon générale, la grande disponibilité peuvent constituer une autre catégorie de facteurs explicatifs. Un environnement de travail valorisant davantage les horaires longs que les résultats réels, ou ne favorisant pas suffisamment la conciliation entre travail et famille peut décourager les femmes. Les programmes d'aménagement du temps de travail tels qu'ils sont proposés depuis plus d'une dizaine d'années ne semblent pas avoir bonne presse au sein de la profession comptable. C'est ce que mettent en évidence Barker et Monks (1998) dans leurs travaux sur les femmes comptables irlandaises : opter pour un aménagement du temps de travail s'avère impossible car peu de cabinets proposent cette formule ou alors car en faire la demande est mal perçu par la hiérarchie et les pairs. Au final, ces pratiques peuvent contribuer au turnover des femmes qui se tournent, pour certaines, vers des fonctions en entreprise (Crompton et Sanderson, 1990).

Enfin, certains auteurs envisagent les politiques de promotion de carrière et de rémunération des cabinets comme des facteurs explicatifs du plafond de verre. La pratique, qualifiée d'*homo sociality* (Anderson-Gough *et al.*, 2005) et qui consiste à pratiquer l'entre-soi en matière de recrutement et de promotion interne, contribuerait à la reproduction de la domination masculine (Grey, 1998). Etant donné que les rôles de *leadership* sont stéréotypés comme étant masculins, les femmes rencontreraient plus de difficultés pour accéder à des niveaux hiérarchiques élevés. Appliqué à l'audit, cet argument pourrait expliquer les difficultés d'accès au statut de *manager* et, *a fortiori*, à celui de *partner* que rencontrent les femmes. Ainsi, les femmes quitteraient la profession car elles sont à la fois moins reconnues et moins bien rémunérées que leurs collègues masculins (Lehman, 1992 ; Barker et Monks, 1998). Pour Windsor et Auyeung (2006) la sous-représentation de femmes aux postes élevés de la hiérarchie des firmes d'audit est due à un triple phénomène : leur rigidité en matière d'organisation du travail et de promotion, leur approche commerciale exacerbée (Kirkham, 1997) et le niveau d'exigences du client (Kirkham, 1997 ; Covaleski *et al.*, 1998).

Après avoir examiné les explications de nature sociale puis organisationnelle, nous en arrivons à étudier celles qui relèvent de l'individu.

Les explications individuelles

Comme le précisent Alvesson et Billing (1997), l'approche individuelle ne signifie pas nécessairement approche psychologique. Les explications individuelles tiendraient aux traits de personnalité et aux comportements spécifiques des femmes ainsi qu'aux besoins individuels et aux décisions que prennent les femmes (Barker et Monks, 1998), c'est à dire des obstacles développés par les femmes elles-mêmes.

Les recherches en comptabilité montrent qu'il y a une incompatibilité entre les qualités dites féminines et la définition actuelle du rôle d'associé (Maupin, 1993 ; Maupin et Lehman, 1994). Cette incompatibilité a deux conséquences principales : une image négative des femmes *managers* et l'exclusion des femmes (et des hommes démontrant des qualités féminines) de la voie vers l'association. Les caractéristiques de la personnalité féminine rendent les femmes moins appropriées à endosser des rôles de *leaders* (Hull et Umansky, 1997). Leurs difficultés à obtenir des postes élevés sont expliquées par leur moindre résistance au stress professionnel, le manque de confiance en soi, la réticence à prendre des risques, ou encore le manque d'ambition (Collins, 1993 ; Barker et Monks, 1998). Ces différentes caractéristiques féminines conduiraient à ce que, sur la durée, les femmes se désengagent professionnellement (Barker et Monks, 1998).

Les explications d'ordre individuel relèveraient aussi de choix délibérés et assumés de la part des femmes (Crompton et Sanderson, 1990 ; Dambrin et Lambert, 2008). Des perceptions du métier différentes de ceux des hommes ainsi que des motifs de satisfaction différents expliquent l'absence des femmes aux plus hauts niveaux des organisations (Reed *et al.*, 1994). Ainsi, pour Bernardi (1998) le turnover élevé des femmes serait la conséquence d'un choix de vie personnel, délibérément centré sur leur vie familiale et pas sur leur travail. Aussi, elles s'investissent moins dans leur formation et n'acquièrent pas les qualifications requises pour poursuivre une carrière linéaire (Roberts et Coutts, 1992).

Les limites de ces explications d'ordre individuel sont de plusieurs natures. Le problème principal de ces approches est de vouloir expliquer les comportements des individus par le prisme de leurs caractéristiques et choix individuels. Ces théories tendent à accentuer, parfois de façon caricaturale, les différences entre hommes et femmes. Ensuite, ces analyses sont contredites par d'autres études qui étudient elles aussi les traits de personnalité caractéristiques des femmes et qui mettent en évidence des résultats contraires. Pour Davidson et Dalby (1993), les femmes de la profession comptable ont les mêmes qualités que les hommes pour réussir (dont l'intelligence, l'esprit d'entreprise, l'indépendance et la confiance en soi).

Ce type d'analyses, relevant d'un féminisme libéral non revendiqué, est également largement

contesté (Roberts et Coutts, 1992). Elles négligent ainsi les contingences exprimées par les facteurs organisationnels et macro-sociaux qui influencent forcément les choix que les individus font au regard de leur vie professionnelle. Ciancanelli (1998) montre que ce que l'on nomme « choix de vie » est en réalité imposé par des pressions sociales relatives par exemple aux responsabilités de la femme dans le foyer. Cette nature d'explications est qualifiée de perspective faussement ou pseudo-neutre vis-à-vis du genre par Dambrin et Lambert (2012).

I.2.3.3 Critique de l'approche par niveaux

L'analyse du plafond de verre par niveaux comporte un certain nombre de faiblesses et limites. De nombreuses hypothèses sur les facteurs explicatifs de ce phénomène ont été testées. Elles peinent à être validées, et beaucoup sont même infirmées. Le caractère artificiel de ce découpage en 3 niveaux a été mis en avant. Alvesson et Billing (1997) précisent qu'ils utilisent ce découpage principalement pour des raisons pédagogiques mais qu'il est souvent productif de le transgresser. Lupu (2011) constate que, même en intégrant les trois niveaux d'analyse à la fois, nous sommes réduits à séparer l'individu de son environnement (organisationnel et social). Comme elle le souligne, l'analyse par niveaux ne semble pas rendre compte de la complexité des vies des femmes. Il semble que ce soit des mécanismes pluriels qui conduisent à l'éviction des femmes des niveaux supérieurs de la hiérarchie. Or, si les niveaux micro des parcours individuels et macro des déterminants structurels sont bien étudiés, ils laissent comme « angle mort » le niveau méso de l'organisation. Ce niveau intermédiaire est pourtant considéré comme particulièrement pertinent par un certain nombre de chercheurs en comptabilité. Certains auteurs déplorent que la domination genrée ait été peu abordée via l'examen des pratiques organisationnelles au sein des *Big 4* (Hooks, 1992 ; Anderson-Gough *et al.*, 2005). Notre propos est justement de porter notre regard sur le niveau organisationnel des firmes d'audit.

Conclusion de la section I.2

En dépit de la féminisation de la profession, les processus historiques de marginalisation des femmes en audit restent encore aujourd'hui à l'œuvre quoique sous des formes différentes. La recherche académique a tenté de classifier les facteurs explicatifs de l'existence d'un plafond de verre pour les auditrices selon trois niveaux d'analyse : le niveau de l'individu, le niveau organisationnel et le niveau social. Outre le fait que ce découpage demeure artificiel, le niveau organisationnel demeure sous-exploré selon certains chercheurs. L'examen des pratiques organisationnelles est susceptible de fournir une clé de compréhension de l'émergence et de l'alimentation des conflits de rôles pour les auditrices. La conduite d'une exploration des pratiques organisationnelles des cabinets peut nous aider à poursuivre la construction de notre grille d'analyse. Nous nous attachons dans la section qui suit à conduire cette exploration.

Section I.3 Le rôle d'auditeur professionnel

L'étude des pratiques et de la culture organisationnelles fournit un point d'observation et d'analyse intéressant dans la mesure où elle permet de mettre en évidence les mécanismes qui forgent, en interne, le rôle du « bon professionnel » selon un référentiel masculin et la façon dont il est véhiculé. Certains auteurs ont montré l'importance de ces processus micro-organisationnels, formels et informels, au sein des *Big 4* (Anderson-Gough *et al.* 2005 ; Kornberger *et al.*, 2010).

I.3.1 La culture organisationnelle masculine des firmes d'audit

La culture organisationnelle rassemble à elle seul les normes, les pratiques, le discours, qui imprègne les structures et les acteurs au sein de ces structures. Elle constitue un niveau d'analyse particulièrement adapté à nos travaux.

Le concept de culture organisationnelle a fait son apparition dans les études en comportement organisationnel à la fin des années 1970 et, depuis, de nombreux auteurs se sont intéressés à ce concept. Les travaux en sciences de gestion se sont inspirés tour à tour des définitions anthropologiques ou sociologiques du concept de culture. De ce fait, il existe une multitude de définitions de la notion de culture organisationnelle en sciences de gestion et ce que revêt, ou devrait revêtir, ce terme ne fait guère l'unanimité. En l'absence de consensus, nous retiendrons de ces multiples définitions, l'idée générale qui consiste à l'appréhender comme un ensemble de valeurs mais aussi et surtout de normes. À l'origine, la *norma* est une équerre, en forme de T, utilisée pour tracer des lignes droites. De ce sens concret, on a tiré la « norme », meta règle, le plus souvent tacite, qui guide les comportements au sein du groupe (Herrbach, 2000). On peut, à l'instar de certains auteurs, appeler « normes » les pratiques organisationnelles les plus valorisées (Scott, 1995), considérées comme idéales au sein d'une population donnée.

Ainsi, la norme agit comme repère et guide dans le processus d'intégration des auditeurs. La culture organisationnelle de l'audit pourrait faire croire qu'elle véhicule des valeurs que peuvent adopter et partager hommes et femmes de manière indifférenciée. Un certain nombre d'auteurs ont montré combien la culture organisationnelle des cabinets repose en réalité sur des valeurs et schémas fondamentalement masculins. L'audit, s'inscrit dans un univers professionnel historiquement masculin, traditionnellement androcentré, patriarcal et très hiérarchisé (les *partners* seniors, majoritairement masculins, au sommet de la hiérarchie) et où les valeurs masculines se concentrent.

Pour Kirkham (1992), la profession comptable est sous l'emprise d'idéologies masculines. Elle s'est vue apposer, dès ses origines, une étiquette masculine qu'elle entretient de diverses façons. Sa structure hiérarchique patriarcale et la façon dont elle exploite les savoirs et techniques

révèlent une identité masculine. Ce sont donc les hommes et non les femmes qui disposent des aptitudes nécessaires pour l'exercice de la profession. Il y a une inadéquation des femmes au métier dans la mesure où les attentes de rôle d'un auditeur professionnel ne semblent pas compatibles avec ce qui relève du féminin. Les traits attribués de façon stéréotypée aux femmes s'avèrent incompatibles avec l'exercice d'une profession masculine (Hines, 1992 ; Kirkham, 1992 ; Kirkham et Loft, 1993). Ce sont ces stéréotypes de genre qui alimentent d'ailleurs l'effet de plafond de verre à l'égard des femmes (Crompton, 1987 ; Hull et Umansky, 1997 ; Adams et Harte, 1998).

La culture des cabinets a été décrite comme masculine (Anderson-Gough *et al.*, 2005). La profession valorise les comportements masculins, véhicule des normes qui reflètent des modèles de représentation masculins. Le modèle est tellement fort, prégnant, que les auteurs Dambrin et Lambert (2006) ont qualifié les femmes de « deuxième sexe de la prof comptable » en référence bien sûr à l'ouvrage de Simone de Beauvoir (1960). La puissance du modèle masculin est particulièrement prégnante dans les structures des *Big 4*. Au sein de ces structures s'est bâti un imaginaire viril de l'auditeur qui combine de multiples qualités dont certaines font clairement référence au masculin. Nous relevons un certain nombre d'éléments saillants, sur 3 registres différents : engagement, carrière, affect.

Le premier élément saillant de ce modèle de référence masculin s'exprime à travers l'engagement total envers la firme et le dévouement au client. Ceci se traduit notamment par une disponibilité présenteielle (*temporal committment*) extensive (Anderson-Gough, 2005) et une extrême mobilité qui pénalise les femmes qui ne doivent pas laisser leur charge familiale interférer avec les obligations professionnelles.

Le second élément saillant est un déroulé de carrière linéaire, qui récompense ceux qui ont passé avec succès tous les rites de passage (junior à *manager* et *manager* à *partner*) et qui marginalise voire exclut les personnes présentant des interruptions ou « accidents de parcours » de type maternité. Chaque étape du parcours est corrélée à un critère d'âge qui contraint fortement les individus dans leur déroulement de carrière. Outre l'effet diplôme, le « rythme idéal » de la carrière requiert un investissement fort les quinze premières années pour atteindre les premiers échelons de l'encadrement dirigeant avant 40 ans. Ce modèle de carrière linéaire exclut les retards ou ralentissements éventuels liés, notamment, aux contraintes familiales et privées (Laufer, 2005).

Le troisième élément est un contrôle strict des affects (Guénin, 2008). Les émotions sont rejetées car contraires à la rationalité instrumentale de l'audit, au « calcul délibératif froid », au « processus strictement cognitif » (Guénin, 2008) que l'auditeur est censé mener. Mais les émotions sont aussi rejetées car qualifiées d'irrationnelles et de « féminines ». Ceci revient à placer les femmes du côté des émotions et du corps et les hommes du côté de la raison et de l'esprit et instaurer une hiérarchie entre corps et esprit.

Ainsi, ce sont des références et valeurs masculines qui apparaissent de façon dominante. Alors même que la profession s'appuie sur un postulat fondateur, celui de la neutralité affichée et autoproclamée, la culture organisationnelle des cabinets valorise un modèle androcentré. Le rôle professionnel se construit à la fois à partir du discours des firmes d'audit et des pratiques de socialisation des auditeurs.

I.3.2 La performativité du discours organisationnel

Les firmes d'audit sont caractérisées par un discours puissant et récurrent. Leurs discours se diffusent via de multiples canaux tels que les séminaires d'intégration, actions de formation ou de communication interne. Plusieurs discours ont été identifiés dans la littérature sur la profession comptable (Lupu, 2012). Le discours du professionnalisme (Coffey, 1994 ; Grey, 1998) définit les normes selon lesquelles une personne peut être incluse ou non dans la catégorie « professionnel ». Celui sur la maternité la présente comme l'expression d'un désengagement vis-à-vis de l'organisation (Dambrin et Lambert, 2008). Les discours professionnels et organisationnels exercent un degré significatif d'influence sur les individus, sur la façon dont ils endossent leur rôle professionnel.

L'existence de ces multiples discours au sein des firmes d'audit nous a conduites à nous intéresser aux productions verbales dans les organisations. Qu'il s'agisse de discours, de récits, narrations ou encore d'histoires, elles suscitent l'intérêt des chercheurs en sciences humaines, sociales et de gestion depuis une trentaine d'années. Le regard qu'a porté la recherche sur le discours organisationnel et de façon plus générale sur les productions narratives a évolué. Giroux et Marroquin (2005) ont mené une revue de la littérature anglo-saxonne sur la thématique de la narration au sein des organisations portant sur les dernières décennies et plus particulièrement sur la période de 1972-2005. Fort loin d'être exhaustive selon les dires des auteurs, elle recense néanmoins plus de deux cents cinquante articles et ouvrages. Des catégorisations, des classifications ont ainsi pu être établies, regroupant les diverses contributions selon les principales perspectives épistémologiques de leurs auteurs (qu'il s'agisse de prise de position épistémologique explicites ou déduites à partir des postulats, des auteurs de base cités et des objectifs visés).

Au sein de la littérature sur la narration dans les organisations, nous nous intéressons à l'usage du discours en contexte organisationnel et plus précisément au discours dominant véhiculé par le management dans les organisations. Ce discours peut être envisagé selon différentes perspectives épistémologiques. Nous exposerons tout d'abord la perspective dominante dite positiviste ou fonctionnaliste et plusieurs perspectives alternatives (interprétative, processuelle et enfin critique). Nous examinons comment ces différentes théories font sens dans l'univers professionnel de l'audit.

I.3.2.1 Une approche fonctionnaliste : le discours comme instrument de gestion et outil d'intervention

Dans la perspective positiviste ou fonctionnaliste, l'organisation est appréhendée comme une réalité objective. Ceci induit une vision utilitariste et instrumentale du discours qui sert de canal de transmission d'informations entièrement maîtrisées sur le fond et la forme par la hiérarchie. C'est un moyen de partage et de compréhension commune des enjeux et objectifs de la firme ; il vise à susciter l'engagement des membres de l'organisation mais aussi à influencer les attitudes et contrôler les comportements.

Dans une perspective fonctionnaliste, le discours organisationnel est entièrement maîtrisé par les firmes d'audit. Il dicte les attributs et comportements à adopter pour endosser le rôle de professionnel de l'audit.

Cette perspective s'avère limitée car elle ignore la subjectivité, le degré de liberté des acteurs et leur capacité à se distancier du rôle.

I.3.2.2 Une approche interprétative : le discours comme reflet de la culture

Dans l'approche interprétative, l'organisation est appréhendée comme un univers subjectif et l'on s'intéresse aux représentations et aux significations partagées (*shared meanings*) par les membres de l'organisation. Le discours agit comme vecteur de transmission des valeurs et comportements jugés appropriés au sein des structures. Il est un mode privilégié de création de sens et mobilisé pour donner de la cohérence aux événements et pratiques. Il vise à rendre compte du réel, à en donner une représentation unique ; c'est aussi le discours de la certitude.

Selon cette perspective, le discours organisationnel des firmes d'audit oriente les auditeurs vers l'appropriation du rôle professionnel en leur transmettant les valeurs associées et en dictant les comportements à respecter.

Cette perspective nous paraît plus subtile que la première, elle intègre la subjectivité des acteurs mais reste encore limitée car elle ignore les rapports de pouvoir.

I.3.2.3 Une approche processuelle : le discours comme vecteur de construction collective de la réalité

La perspective processuelle, qui a beaucoup progressé au cours des dernières années (Giroux et Marroquin, 2005) défend l'idée que les organisations sont continuellement en train de se construire, de sorte que les histoires changent elles aussi en permanence. L'organisation est définie comme un lieu où les discours se succèdent au fil du temps dans un rythme ininterrompu de création, modification, destruction collective.

Dans ce cadre, le discours a un rôle fondamental dans le processus de constitution et de reproduction des représentations, des rapports de pouvoir et des rôles des acteurs. Proche de la

perspective interprétative, cette perspective apporte un éclairage intéressant car elle envisage les organisations comme dynamiques et portées par des discours non figés, évolutifs. Le rôle professionnel est dicté par la firme d'audit mais il peut évoluer dans ses attributs et la façon de l'endosser.

I.3.2.4 Une approche critique : le discours comme levier de domination genrée

Les chercheurs de cette perspective s'intéressent aux questions de pouvoir et de contrôle (Deetz, et Mumby, 1990) et à la construction des différences. Dans la perspective critique, l'organisation est vue comme un lieu où les relations de pouvoir sont asymétriques, une construction servant les intérêts d'un groupe particulier (Alvesson et Deetz, 1996), voire comme un lieu de domination. Pour Calás et Smircich (1999), le langage et les pratiques discursives constituent des outils de domination, d'aliénation. La narration est utilisée en organisation pour créer une culture de la soumission. Le discours n'agit pas sur les comportements directement, il conditionne mentalement en jouant sur des éléments psychologiques. Il sert à enseigner aux salariés leurs obligations ainsi que les normes de comportement jugées acceptables par la direction. Mais pour Mumby (1987), la narration va plus loin : elle fournit un cadre de référence pour justifier les règles en vigueur et disqualifier voire occulter des représentations et lectures alternatives.

En outre, certains chercheurs de la perspective critique s'intéressent en particulier à la construction des différences portant sur le genre (Buzzanell, 1994 ; Mumby, 1996) et dévoilent comment les différences sont créées et véhiculées par les pratiques narratives en contexte organisationnel. Dans ce cadre, le vocabulaire utilisé révèle toute son importance. Les théoriciens avancent que la culture organisationnelle des entreprises est marquée par une empreinte virile très forte qui s'exprime, notamment, dans le choix du vocabulaire employé. Jacques (1996), suite à une analyse du discours auprès d'équipes de travail, révèle que le langage au sein des équipes de travail invoque plus fréquemment des valeurs et références masculines que féminines.

Ces discours ont une réelle influence sur la reproduction de l'ordre sexué dans les firmes d'audit. Kornberger *et al.* (2011) ont montré que le discours des firmes d'audit ne véhicule pas une représentation neutre mais genrée de la réalité. Ces discours décrivent de façon officielle les comportements acceptables selon les sexes. Anderson-Gough *et al.* (2005) ont mis en évidence le rôle structurant du discours ambiant sur la construction des identités (masculin et féminin).

Ces différentes perspectives sur le discours nous permettent d'apprécier la multiplicité des acceptions et des usages qui peut en être faite. Si ces différentes approches théoriques adoptent des perspectives variées sur l'usage du discours en contexte organisationnel, toutes mettent en

évidence l'influence des discours organisationnels sur la façon dont les individus perçoivent leur rôle au sein des organisations. Quelle que soit la perspective adoptée, le discours organisationnel participe à la définition des attributs et comportements du rôle professionnel. Il a un impact majeur sur la façon dont les acteurs appréhendent et endossent leur rôle professionnel. Il construit le contenu du rôle mais dans le même temps, il et l'impose aux acteurs. Il a une dimension performative. Pour Anderson-Gough *et al.* (2000), le discours des firmes d'audit a une dimension performative dans le sens où non seulement il décrit une réalité, mais il contribue à créer cette réalité.

I.3.3 Des modes de sociabilité qui favorisent les hommes

Endosser le rôle de professionnel passe aussi par l'adoption des modes de sociabilité prescrits par les firmes d'audit. Ils semblent favoriser l'entre soi et l'homophilie. Ils seraient révélateurs d'un monde d'hommes porté à la reproduction et à la promotion des mêmes et pénalisant pour les femmes. A partir des études terrain menée de 1995 à 2000 (séries d'entretiens dans les *Big 4*), Anderson-Gough *et al.* (2005) mettent en exergue le fait que le processus de socialisation professionnelle à l'oeuvre dès l'intégration de jeunes recrues et via les interactions quotidiennes, à la fois formelles et informelles, entre acteurs (*everyday interactions*) vise à maintenir et reproduire une domination genrée (Anderson-Gough *et al.*, 2005). Ces pratiques quotidiennes de socialisation (*everyday social practices*) constitueraient des vecteurs opérationnels de transmission des normes et valeurs masculines de la profession et de reproduction homo-sociale.

I.3.4 Un processus difficile à appréhender

Ainsi, nous avons pu mettre en évidence que le modèle du professionnel est dicté de l'intérieur des firmes et qu'il se construit et s'intériorise à partir à la fois des pratiques de socialisation et du discours managérial. Ce modèle met en avant des valeurs et codes de conduite masculins, il valorise le masculin au détriment du féminin (Carnegie et Napier, 2010).

Il est important de souligner que la mise en évidence de l'ensemble de ces phénomènes par les chercheurs ne se fait pas sans mal. De façon générale, l'accès au terrain n'est pas nécessairement aisé et la séparation entre les profanes et les initiés est solidement maintenue. Il n'est d'ailleurs pas anodin que plusieurs des recherches publiées sur l'audit soient le fait de personnes ayant déjà une expérience professionnelle en audit ou comptabilité (Haynes, 2007a ; Lupu, 2011). Mettre en évidence la dimension genrée des organisations d'audit n'est pas une tâche aisée (Anderson-Gough *et al.*, 2005). Tout d'abord, au sein de la communauté académique, ces travaux se heurtent au scepticisme voire à la critique (Dambrin et Lambert, 2012). De plus, les grands cabinets d'audit semblent réticents à l'accueil de chercheurs sur le genre et à leurs investigations (Anderson-Gough *et al.*, 2005). Les études sur le genre y sont

souvent mal accueillies ; les firmes d'audit sont peu loquaces sur leurs pratiques. Anderson-Gough *et al.* (2005) évoquent les difficultés de mener des recherches sur les pratiques organisationnelles des *Big 4*. Les firmes d'audit utilisent différents arguments, mettent en avant l'argument du client, tout particulièrement la confidentialité à l'égard des dossiers clients (*client confidentiality*). Ces recherches sont en fait vues comme une menace potentielle de faire la transparence sur certaines pratiques. Enfin, ces travaux se heurtent au fait que les mécanismes sont souvent subtils et difficiles à appréhender. Le caractère masculin de la culture orga de l'audit est difficile à déceler car cela se joue au niveau micro-organisationnel (Anderson-Gough *et al.* , 2005 ; Kornberger *et al.*, 2011), dans les interactions quotidiennes et dans des cadres souvent informels . Anderson-Gough *et al.* (2005) s'est efforcée de démontrer que les relations de genre au sein des firmes d'audit sont enchassées (*embedded*) dans les structures organisationnelles et non pas simplement « importées » sur les lieux de travail (Anderson-Gough *et al.*, 2005).

Conclusion de la section I.3

Cette section a porté sur l'étude de la culture organisationnelle des firmes d'audit dites *Big 4*. L'intégration des auditeurs dans les firmes passe à la fois par l'acquisition de compétences techniques et par une immersion dans cette culture organisationnelle. Celle-ci valorise sans ambiguïté un modèle de rôle professionnel fondé sur des valeurs masculines et véhiculé à travers les discours et les pratiques de socialisation. Cette culture favorise les hommes et désavantage les femmes dans leur progression de carrière. Ce processus reste toutefois difficile à appréhender par les chercheurs qui étudient le genre. Les difficultés qu'énoncent les chercheurs à ce propos annoncent nos propres difficultés.

Conclusion du chapitre I

Le champ de la recherche sur le genre en audit est encore jeune et insuffisamment exploité. Néanmoins, les données et analyses dont nous disposons permettent de comprendre que la profession s'est construite selon un référentiel masculin. L'examen des données historiques nous renseigne sur les pratiques de ségrégation genrée qu'ont subi les femmes. Les statistiques actuelles révèlent une profession fortement féminisée en nombre mais qui masque des discriminations persistantes à l'égard des femmes. La féminisation de l'audit est caractérisée par une marginalisation des femmes qui a pris, au fil du temps, des formes variées pour aboutir à un phénomène particulier appelé plafond de verre. La mise en évidence de l'existence et de la persistance de ce phénomène s'avère aisée du fait que les statistiques sur la féminisation de la profession s'étalent sur plus de deux décennies. Ce phénomène est très observé et documenté au sein de la recherche académique.

L'examen de l'environnement organisationnel de l'audit à travers le prisme du genre nous permet de porter un regard distancié et critique sur la culture organisationnelle des cabinets. Il permet de comprendre que la profession se développe selon des normes érigées par et pour les hommes et valorise un modèle masculin d'excellence. Ainsi, les firmes d'audit valorisent « un modèle professionnel masculin de performance, disponibilité et mobilité » (Laufer, 2004) dont le *partner* est l'incarnation ultime. Il constitue à la fois une référence, un repère et un étalon. Intégrer ce modèle professionnel ne relève pas seulement de la maîtrise technique mais des pratiques de socialisation en interne. Ce modèle est aussi soutenu et porté par un discours managérial performatif. Après avoir montré la nature genrée des organisations d'audit, nous tentons de mettre en évidence dans le second chapitre qui suit comment les attentes et exigences en matière d'adhésion aux exigences des firmes d'audit est la source de tensions pour les professionnelles.

Chapitre II : Les conflits de rôles chez les auditrices et leurs modes de gestion

Au sein de ce second chapitre, notre propos est d'examiner la formation des conflits de rôles pour les auditrices, leur nature, leurs manifestations, les tentatives de gestion et les conséquences pour les auditrices en termes de carrière. Nous menons un premier travail de définition des concepts utilisés : identité de rôles ou rôles, rôle de genre, conflits de rôles, socialisation primaire et stéréotypes de genre. Une fois ce cadrage conceptuel réalisé, nous posons notre regard à l'interface entre le rôle de professionnelle de l'audit et ce que Greenhaus et Beutell (1985) appellent les « autres rôles de vie » (*other life roles*). Nous étudions comment le rôle de professionnelle s'articule avec d'autres rôles que les femmes endossent par ailleurs, tout particulièrement dans la sphère sociale et privée et les dissonances et tensions que cela est susceptible de générer pour elles. Nous approfondissons différents conflits inter-rôles tels qu'ils sont mis en évidence dans la recherche en théorie des organisations, en management et en comptabilité-audit. Nous examinons ce que chaque rôle véhicule, comment les rôles en viennent à s'opposer les uns aux autres et la façon dont ils sont perçus par les auditrices (section 1). Puis nous nous proposons d'examiner comment les femmes réagissent face à ces conflits de rôles et ce qu'elles mettent en œuvre pour les gérer (section 2). Enfin, nous interrogeons la place et l'importance du client, en tant que membre du réseau relationnel de l'auditrice et figure ultime de mobilisation, dans l'émergence et la gestion de ces conflits de rôles (section 3).

Section II.1 Les conflits de rôles

Le propos de cette section est de mettre en évidence les conflits de rôles auxquels sont confrontées les professionnelles de l'audit. Pour ce faire, nous sommes amenées à aborder un certain nombre de concepts-clés indispensables à la compréhension de notre problématique. Puis nous mettons en évidence les problématiques de conflits de rôles auxquelles sont confrontées les professionnelles de l'audit. Les conflits de rôles des femmes au travail et plus particulièrement des femmes en comptabilité ont fait l'objet d'une abondante littérature. Ceci nous permet de bâtir une synthèse des conflits de rôles tels qu'ils sont traités au sein de la littérature en comptabilité-audit et de poursuivre l'élaboration de notre grille d'analyse.

II.1.1 Précisions sur les concepts utilisés

Le concept de rôle est central dans nos travaux. Il s'agit d'un ensemble d'attentes vis à vis du comportement d'un individu au sein d'un système social. L'examen du concept de rôle est nécessaire mais non suffisant pour poursuivre nos analyses. Il nous faut aborder un certain nombre d'autres concepts proches et connexes visant à mettre en évidence la dimension genrée des rôles. Ainsi nous étudions la notion de rôles de genre, nous intéressons à la façon dont ils sont élaborés et inculqués (via la socialisation primaire), véhiculés et maintenus (via les stéréotypes de genre). Enfin nous abordons le concept de conflit de rôles. Nous examinons la façon dont ces concepts sont étudiés par des sociologues et théoriciens des organisations mais aussi, plus spécifiquement, par les chercheurs en comptabilité-audit. En effet, les conflits de rôles constituent un thème qui traverse de nombreux pans de la littérature croisant genre et audit : celui abordant les problématiques identitaires, celui traitant du plafond de verre et enfin celui investiguant les micro-pratiques organisationnelles des firmes d'audit. C'est à ces différentes sources que nous sommes allées essentiellement puiser pour nourrir notre revue de littérature. Nous sommes alors à même de mieux comprendre comment s'enclenche la dynamique de conflits de rôles chez les auditrices.

II.1.1.1 Qu'est ce qu'un « rôle » ?

Un « rôle » peut être défini comme un ensemble d'attentes vis à vis d'un individu concernant son comportement et ses réactions affectives. Fogarty (1992) donne la définition suivante du rôle : « ensemble de comportements et de réactions affectives attendus de la part d'un individu occupant une place donnée dans un système social ». Herrbach (2000) en propose la définition suivante : « un comportement attendu de la part d'un individu dans un contexte organisationnel ». C'est une position de l'individu dans la structure sociale qui le relie aux autres par les attentes exprimées à son égard (Herrbach, 2000). L'on parle d'ailleurs de rôles ou de rôles sociaux. Pour Dubar (2002), l'identité de rôle, ou plus simplement « rôle », est

attribuée à un individu par les institutions et agents en interaction directe avec lui. Ces trois définitions convergent dans la mesure où le rôle exprime les attentes et les prescriptions sociales par rapport au comportement à adopter dans une certaine situation.

En outre, le rôle comporte une double dimension. La première est prescriptive dans la mesure où il prescrit ce qu'est le comportement adéquat à adopter. La seconde est normative dans la mesure où il agit comme un modèle de conduites et comportements à adopter par un individu pour valider son statut auprès d'autrui. Les rôles ne sont pas seulement des anticipations ou des attentes eu égard à ce qu'un acteur est supposé faire, ce sont aussi des prescriptions et injonctions quant à ce qu'il doit faire et la façon dont il doit le faire. Ces anticipations sont partagées par les autres membres de l'organisation et constituent une pression exercée sur l'individu pour qu'il pense et agisse de la manière souhaitée (Herrbach, 2000).

Chaque individu endosse une pluralité de rôles qu'il joue simultanément et successivement. Ainsi chaque individu joue plusieurs rôles, au cours de la même journée et au cours de la vie. Ces rôles changent et évoluent. Certains rôles sont applicables à tous les membres d'une collectivité tandis que d'autres ne s'appliquent qu'à certains individus ou à certaines positions. Un rôle s'acquiert progressivement par assimilation des différentes attentes qu'il comprend. Certains rôles sont endossables momentanément (par exemple le rôle de femme enceinte), d'autres le sont tout au long de l'existence (rôle de père ou de mère). Chaque sphère sociale, âge de la vie, contexte d'interaction est donc caractérisé par des rôles différents à endosser. Kaufmann (2004) reconnaît que « le processus de différenciation sociale ne cesse d'accroître le nombre et la variété des rôles possibles, démultipliant encore plus les identités ponctuelles pouvant leur être associées ».

II.1.1.2 Rôle et identité de rôle

Les notions de rôles et d'identité sont des notions connexes et la frontière n'est pas toujours bien délimitée entre les deux. Les termes se confondent parfois en sociologie. Certains auteurs décomposent l'identité en une multitude de sous-identités, elles-mêmes associées à des rôles spécifiques. Hall (1972) suggère que l'identité des femmes est constituée de multiples sous-identités distinctes : épouse, employée, mère et maîtresse de maison. S'inspirant des travaux de Levinson (1959) et de ceux de Kahn *et al.* (1964), Hall associe un rôle à chaque sous-identité (rôle d'épouse, d'employée, de mère et de maîtresse de maison). D'autres y voient une forme d'identité particulière. Pour Goffman (1975), le rôle correspond à l'identité sociale de l'individu qui s'oppose à l'identité pour soi ou identité sentie. Pour Dubar (2002), le rôle est une identité, attribuée par et pour autrui. Kaufmann (2004) évoque le rôle comme une « identité ponctuelle » vis à vis de laquelle l'individu gère son degré d'engagement. Nous retenons que les frontières sont poreuses entre identité et rôle dans la mesure où la première notion englobe la seconde. Nous retenons aussi l'idée que le rôle est une forme d'identité sociale attribuée par

autrui. Enfin nous retenons l'idée de la multiplicité des rôles endossables par un individu. C'est au sein de la littérature sociologique et au sein de l'abondante littérature sur l'identité que nous allons majoritairement puiser pour mener les développements qui suivent.

II.1.1.3 Rôles de genre

Les différences entre hommes et femmes seraient à l'origine de l'existence de rôles bien particuliers : les rôles de genre. Ils constituent une référence sociale de ce qui est attendu et approprié pour chaque sexe. Ils peuvent être définis comme des attentes sociales communes à propos de comportements et qualités qui s'appliquent aux individus selon qu'ils sont de sexe masculin ou féminin. Pleck (1981) les définit comme des modèles construits par les individus en fonction des représentations sociales de la masculinité et de la féminité.

Higgins (1996) argumente que le sexe de l'individu fournit l'une des caractéristiques les plus facilement observable et constitue un déterminant social saillant. Par conséquent, les rôles de genre sont automatiquement activés par des signaux reliés au sexe de l'individu. Des attentes et rôles sociaux sont alors attribués à l'individu par autrui. La plupart de ces attentes sont normatives, dans la mesure où elles décrivent des qualités et comportements perçus comme étant désirables de la part de chaque sexe (Eagly et Karau, 2002). Les hommes et les femmes seraient motivés à agir en fonction des attentes sociales liées à leur genre.

Les rôles de genre possèdent, en outre, une autre caractéristique fondamentale. Ils ne sont pas cantonnés aux échanges sociaux de la sphère extra-professionnelle ni ne sont laissés à la porte des organisations. Ils y font aussi leur place. Ils s'avèrent si puissants et si stables qu'ils s'insinuent dans la sphère professionnelle. Gutek et Morasch (1982) soulignent que le rôle de genre déborde (*spillover*) sur le lieu de travail. Ridgeway (1999) va plus loin en défendant l'idée que le genre fournit, implicitement, une « identité au travail ». Il nous paraît important de nous attacher à comprendre ce qui est à l'origine de ce mécanisme.

II.1.1.4 L'importance de la socialisation primaire dans l'acquisition des rôles de genre

Pour mieux comprendre leur mécanisme et leur puissance au sein de la sphère professionnelle, il est indispensable de comprendre d'abord comment ces rôles de genre s'élaborent dans la sphère sociale extra-professionnelle. Ils résultent d'un processus long et progressif. Ils commencent à être acquis dès la petite enfance (socialisation dite primaire) et continuent de s'élaborer tout au long de l'enfance et de l'adolescence. L'école contribue à la reproduction des rôles sexués. La famille, "comme lieu de socialisation", est un lieu d'apprentissage et d'intégration des rôles de genre. Comme l'indique Goffman (2002) : "chaque sexe devient un dispositif de formation pour l'autre sexe, dispositif qui s'introduit au cœur de la maison". À

travers le processus de socialisation, tant les femmes que les hommes intègrent les normes et attentes de leur environnement à propos des comportements dits masculins ou féminins. Tout au long du développement de l'individu et du processus de socialisation, des mécanismes de contrôle social quotidiens, informels et puissants garantissent une conformité aux rôles de genre, c'est-à-dire des comportements, attributions ou activités spécifiquement masculins ou féminins.

La sphère familiale joue donc un rôle important dans la différenciation des sexes, de manière précoce et continue. Les attitudes et dispositions apprises dès le plus jeune âge sont tenaces et deviennent partie intégrante de la personne. Un certain nombre de théories de la socialisation, d'inspiration essentialiste, font une place importante à la socialisation primaire (Chodorow, 1989 ; Gilligan, 1982). Ainsi, les femmes sont vues comme ayant « des capacités et des besoins relationnels ainsi qu'une définition psychologique du soi-dans-la-relation (*self-in-relationship*) qui les prédisposent au maternage » (Chodorow, 1989).

De son côté, Gilligan (1982) développe une théorie des voix morales des femmes et des hommes : les femmes privilégient le soin, la responsabilité, le souci envers la souffrance d'autrui. Les hommes, eux, privilégient la justice, l'égalité des droits, l'application impartiale des règles et la responsabilité envers un code abstrait de conduite. Gilligan (1982), citée par Maupin et Lehman (1994), affirme que, du fait d'une socialisation différente, les femmes ont développé des qualités relationnelles (communication, écoute, sens de la coopération et du travail en réseau) qui peuvent contribuer à transformer les organisations. Ces théories ont subi de vives critiques parce qu'elles mettent l'accent sur la socialisation primaire au détriment de la socialisation secondaire et de façon plus générale au parcours professionnel et de vie (Alvesson et Billing, 1997). C'est à dire qu'elles insistent sur l'acquis au détriment de la construction du genre.

II.1.1.5 Les conflits de rôles

Nous avons insisté sur la pluralité des rôles qu'un individu peut exercer. Ces rôles peuvent relever tant de la sphère professionnelle (l'exercice d'un métier) que de situations extra-professionnelles (la parentalité par exemple). Si l'on considère ces rôles comme simplement juxtaposables, actionnables et endossables successivement et mécaniquement, il n'y a pas de problématique de conflits de rôles. Mais, comme le note Dubar (2007), les rôles sont distincts :

- des rapports aux rôles,
- de la place qu'ils occupent dans le Soi (identité personnelle, pour soi),
- de leurs modes de gestion.

Le conflit de rôles émerge en fait du rapport qu'un individu entretient avec les différents rôles qu'il endosse, c'est à dire de la perception qu'il a des différents rôles qu'il est amené à jouer. Le conflit de rôles relève d'une perception, d'un sentiment, donc il a un caractère éminemment

subjectif. Un conflit de rôles peut émaner d'une perception négative, d'une inadéquation ou d'une incompatibilité entre plusieurs rôles. Il dépend du rapport que l'individu entretient avec les différents rôles endossés. En fonction de son cadre de référence ou de ses valeurs personnelles, un individu pourra ou non percevoir un conflit de rôles. Différents individus endossant les mêmes rôles objectifs peuvent avoir une perception différente de leurs rôles et par conséquent des conflits de rôles qu'ils peuvent engendrer. Compte tenu de sa nature perceptuelle, le conflit de rôles est un phénomène individuel. Toutefois, cette analyse n'est pas incompatible avec l'existence de conflits de rôles-types. Du fait que les rôles sont cadrés par autrui, on peut estimer que les conflits de rôles qui surgissent comportent une forte similarité et convergent. La littérature a d'ailleurs mis en évidence un certain nombre de conflits de rôles caractéristiques vécus par les professionnelles de l'audit et que nous allons successivement développer.

II.1.2 Conflictualité de rôles chez les auditrices

Pour les auditrices, les rôles de genre sont à l'origine d'attributs spécifiques, d'attitudes et de comportements attendus au travail. Ces rôles de genre qui assignent une place à la femme et à la féminité peuvent entrer en résonance avec l'exercice d'une profession perçue comme masculine. Ainsi, même si elles possèdent le titre et le statut objectif d'auditrice, elles peuvent avoir le sentiment de ne pas être à leur juste place. La dissonance entre ces rôles vient de la non-adéquation perçue à la norme de référence professionnelle bâtie à partir d'un référentiel masculin.

Comme l'ont montré Reed *et al.* (1994), les femmes professionnelles subissent une pression sociale et organisationnelle plus importante que les hommes par le fait qu'elles doivent assumer des rôles qui sont conflictuels. Les tensions se révèlent au carrefour ou à l'interface du modèle de rôle de « bon professionnel » défini selon un référentiel masculin et des rôles de genre féminin c'est à dire l'ensemble des attentes sociales liées à leur sexe et qu'elles ont elles-mêmes intégrées.

II.1.2.1 Des femmes investies dans leur rôle professionnel

Le modèle de rôle de « bon professionnel » fait sens pour les auditrices même s'il est conjugué au masculin. Comme leurs collègues masculins, les auditrices sont liées à leur employeur par un contrat de travail mais aussi et surtout par « un contrat psychologique ». Il peut se définir comme un contrat subjectif et non formalisé qui se forme dans l'esprit des parties prenantes (Herrbach, 2000). Ce contrat les lie à leur cabinet. Dans le cadre de ce contrat, le rôle professionnel qu'elles endossent est l'engagement qui doit être tenu, la « promesse du salarié » (Herrbach, 2000), que l'on soit homme ou femme. Ce rôle de professionnelle est donc important pour elles, elles s'y engagent fortement en termes d'implication, de temps passé et

d'énergie déployée. Les tensions qu'elles perçoivent entre ce rôle et leur rôle de genre sont d'autant plus fortes que les auditrices sont très investies dans le premier (Lupu, 2012).

II.1.2.2 Prénance des stéréotypes de genre

Les femmes sont exposées à des stéréotypes sociaux véhiculés au sein de la société et, par extension, au sein des organisations. Comme le rappellent Dambrin et Lambert (2006), ces stéréotypes sont véhiculés tant en externe (famille mais aussi clients) qu'en interne (membres des cabinets d'audit) et attestent d'une imbrication des facteurs sociaux et organisationnels. Ces stéréotypes constituent un moyen aisé de gérer la réalité, de produire des jugements rapides. Ils agissent comme des « facilitateurs cognitifs » (Brasseur, 2012).

Ces stéréotypes de genre tenaces sont à l'origine de l'élaboration de rôles de genre qui eux-mêmes nourrissent les conflits de rôles vécus par les auditrices. Les conflits de rôles des auditrices peuvent s'expliquer par l'existence de stéréotypes à leur encontre qui sont en contradiction avec l'exercice d'une profession perçue comme masculine. D'après certains théoriciens les femmes seraient victimes des constructions sociales (biais de perception et stéréotypes) dans lesquelles elles évoluent. Ils mettent en avant l'importance du poids des stéréotypes en termes de genre. Ces stéréotypes se manifestent de différentes façons mais surtout ils sont progressivement intégrés, assimilés par les femmes. Ils résultent d'un apprentissage qui les conduit à penser que certains comportements, attitudes ou activités sont spécifiquement masculins ou féminins. La femme intègre les attentes de la société et celles de l'orga dans laquelle elle évolue et s'y conforme.

Hull et Umansky (1997) mettent en évidence l'existence de stéréotypes sexuels au sein de la profession qui conduisent à des évaluations de performance moindres pour les femmes et, au final, à un accès plus limité aux postes de *partner*. Une étude plus récente des systèmes d'évaluation des performances a été réalisée au sein des firmes d'audit suédoises. Elle montre que les dispositifs et règles d'évaluation en apparence neutres, favorisent implicitement des pratiques et normes comportementales masculines (Jonnergard *et al.*, 2010).

II.1.2.3 Des femmes à la fois victimes et agents des conflits de rôles

En outre, à la lecture des auteurs qui adoptent une approche postmoderne, Dambrin et Lambert (2006) mettent en évidence un résultat qui mérite d'être énoncé. Il s'avère que tout en combattant les discriminations genrées, les femmes entretiennent les stéréotypes concernant la division sexuée des rôles (Loft, 1992 ; Barker et Monks, 1998 ; Anderson-Gough *et al.*, 2005).

En entretenant ces stéréotypes, les professionnelles nourrissent leurs propres conflits de rôles. Si elles se conforment aux stéréotypes féminins, elles se montrent incapables de tenir leur rôle professionnel et si elles adoptent des comportements professionnels masculins, elles se voient reprocher d'outrepasser leur rôle de genre. Anderson-Gough *et al.*, (2005) notent que les jeunes recrues intègrent les firmes d'audit avec des conceptions déjà bien établies des rôles de genre. Quant aux femmes *managers*, en se conformant aux attentes relatives aux rôles de genre, elles s'excluent elles-mêmes de certaines activités de socialisation et réduisent leurs chances de promotion. Ce faisant, elles contribuent à creuser l'écart entre le rôle de professionnel et les rôles sociaux de genre qu'elles endossent. En entretenant les stéréotypes de genre, les femmes sont donc à la fois victimes et agents des conflits de rôles qu'elles subissent (Anderson-Gough *et al.*, 2005 ; Dambrin et Lambert, 2012).

Ciancanelli *et al.* (1990) suggère que les structures sociales et organisationnelles ainsi que les idéologies soient réexaminées afin que les asymétries de genre soient éliminées. C'est une redéfinition des valeurs et rôles de la femme au sein de la profession qui doit être menée, telle que le préconise Lehman (1992). Dans le même esprit, au regard des multiples obstacles auxquels les professionnelles sont confrontées, Barker et Monks (1998) estiment que c'est à la fois le travail, l'entreprise et la société qui doivent subir des changements. Pour Reed *et al.* (1994), si les femmes sont victimes de conflits de rôles, la responsabilité de ce phénomène est à imputer à la société et aux entreprises qui les emploient.

II.1.3 Des sous-rôles de *manager* et *partner* attribués aux auditrices

Au sein des *Big 4*, la hiérarchie est forte et structurée. Si les postes de junior concentrent les tâches d'exécution, les fonctions de *manager*, *senior manager* et *partner* comportent une dimension significative de management et de *leadership*. Une femme qui accède à un poste de *manager* est souvent profondément déstabilisée et désorientée dans son rôle professionnel (Kornberger *et al.*, 2011). Les femmes qui accèdent ou souhaitent accéder à des fonctions de management et de *leadership* peuvent être confrontées à des conflits de rôles.

II.1.3.1 Des stéréotypes véhiculés tant par les hommes que par les femmes

L'image du *manager* serait associée à des comportements dominateurs plus facilement associés aux attributs masculins, d'assertivité et de domination (Schein, 1973). Il ressort des études de Schein (1973, 1975) que les stéréotypes de genre résultent de la perception que les femmes sont moins qualifiées que les hommes pour assumer des fonctions managériales. La métaphore choc émise par Schein (1973) « *Think manager, Think male* » traduit l'un des obstacles auquel peuvent être confrontées les femmes pour accéder à des positions de pouvoir et de direction. De

même, le concept traditionnel de *leadership* met en avant un idéal masculin de compétition, maîtrise de soi et de ses émotions, agressivité et individualisme.

Le *leadership* renvoie aux notions d'autorité, de domination et de pouvoir. Or, le concept de pouvoir est intimement lié au *leadership*, car il représente la capacité ou le potentiel d'influence (Dahl, 1957).

Ainsi, du fait de stéréotypes véhiculés tant par les hommes que par les femmes, des associations spontanées s'élaborent entre management/*leadership* et masculinité. Les capacités attribuées aux *managers* et *leaders* sont en contradiction avec celles attribuées aux femmes.

Les déterminants de rôle de leader sont perçus, de façon stéréotypée, comme n'étant pas congruents avec les qualités féminines. Ainsi les femmes sont perçues comme inaptes à assumer des fonctions de management et a fortiori de *leadership*. Des conflits de rôles peuvent naître de la non-congruence qu'elles perçoivent entre rôle de *manager* ou *leader* et rôle de genre féminin (Alvesson et Billing, 1997).

Les recherches suggèrent que, dans le cadre professionnel, les stéréotypes de genre peuvent affecter la perception du *manager* et ses comportements de *leadership*. Les premières recherches menées à ce sujet par Schein (1973, 1975) ont révélé la relation entre le genre et le stéréotype du *manager* idéal. Schein (1973) étudie l'image sociale de réussite du *manager* sur un échantillon d'hommes aux Etats-Unis et met en évidence une corrélation plus élevée entre les attributs assignés aux *managers* et la description d'un homme que la description d'une femme. En 1975, Schein réplique son étude sur un échantillon de femmes *managers* et révèle qu'elles attribuent, elles aussi, des caractéristiques masculines au leader idéal.

Près d'une quinzaine d'années après, Heilman *et al.* (1989) conduit des recherches pour examiner la persistance des stéréotypes liés au genre dans l'organisation. Ses travaux montrent que les caractéristiques du *manager* idéal relèvent d'attributs masculins. Ils suggèrent que le stéréotype de réussite du *manager*, quel que soit le sexe de la personne interrogée, est ancré dans les mentalités comme étant masculin. Ainsi, les stéréotypes de genre révélés par Schein sont toujours présents une quinzaine d'années plus tard comme le montrent Heilman *et al.* (1989) : l'idéal-type de réussite du *manager* est toujours associé au masculin.

II.1.3.2 Catégorisation des rôles de *manager*

Dans une étude plus récente, Bosak et Sczeny (2008) révèlent que les femmes s'auto-évaluent comme « moins compétentes », que les hommes pour exercer des fonctions de *leadership*. Atwater *et al.*, (2004) étudient s'il existe des sous-rôles masculins et féminins au sein des rôles de *manager*. Leurs résultats révèlent que les rôles de *manager* sont stéréotypés en fonction du genre. Les sous-rôles identifiés comme masculins intègrent l'allocation des ressources, la délégation des tâches et les sanctions au personnel. Tandis que les sous-rôles identifiés comme

féminins incluent la planification et l'organisation des tâches ainsi que le traitement des actions correctives. Ces chercheurs soulignent que les comportements transactionnels sont stéréotypés comme étant masculins et les comportements transformationnels comme étant stéréotypés de manière féminine. Ainsi les femmes pourraient avoir accès à des sous-rôles de *manager*, perçus comme en adéquation avec leurs attributs de genre. Rôle de *manager* et rôle de genre seraient alors en cohérence et ne généreraient pas de tensions ou conflits de rôles. Cette tentative de catégorisation des rôles de *manager* illustre bien la prégnance des stéréotypes de genre, même aux échelons élevés de la hiérarchie.

II.1.3.3 Un *partnership* à plusieurs vitesses

La connotation masculine du rôle de *leader* peut partiellement expliquer les difficultés d'accès aux postes de senior *manager* et de *partner* que les auditrices rencontrent au sein des firmes d'audit. Toutefois, peu de chercheurs examinent la situation des femmes qui ont franchi ce plafond de verre. Cet aspect important est laissé sous silence car l'on considère un peu vite que ces femmes seraient à l'abri de toute dérive sexiste et auraient réglé leurs conflits de rôles.

Constatant ce manque au sein de la littérature, Jackson *et al.* (2012) ont cherché à savoir si le fait d'avoir franchi le plafond de verre mettait définitivement les auditrices à l'abri de pratiques sexistes. Leurs travaux se sont concentrés sur un groupe de femmes qui peuvent être considérées comme ayant réussi au sein d'une profession traditionnellement masculine : des femmes-*partners* au sein des *Big 4*. Leurs travaux révèlent des aspects intéressants et méconnus de la ségrégation genrée. Cette récente étude menée au sein des *Big 4* en Grande-Bretagne (réalisée sur un échantillon de 446 sociétés côtées) met en évidence un traitement inégal entre femmes et hommes *partners*. Se fondant sur de multiples critères (nombre de clients en portefeuille, taille des clients et total des honoraires perçus) et tenant compte de l'âge et du niveau d'expérience des femmes-*partners*, l'étude met en évidence un biais genré en défaveur des femmes. En effet, les hommes conservent les clients les plus importants (en termes de taille et de prestige) et les plus rémunérateurs (honoraires facturés). Ces *partners*, qui sont des symboles de réussite et de *leadership* au féminin, s'avèrent être soumises à des ségrégations d'une autre forme : les *partners*-hommes conservent pour eux les comptes les plus honorifiques et les plus lucratifs et ce, quel que soit l'âge, l'ancienneté et l'expérience de leurs collègues-femmes. Les auteurs en concluent qu'il y aurait en quelque sorte un *partnership* à plusieurs vitesses. Cette conclusion a aussi été établie par Dambrin et Lambert (2008) qui estiment que les femmes sont plutôt des associés de deuxième rang. Ces pratiques révèlent que les femmes doivent se contenter d'un sous-rôle de *partner*.

Lupu (2011) relève que, dans les grands cabinets, les systèmes de mentorat formels conduisent parfois à attribuer des marraines aux femmes et des parrains aux hommes. Mais ces marraines ne sont pas en mesure de conseiller leurs protégées sur la façon de s'insérer dans le

réseau principal ou de piloter leur carrière professionnelle. Les femmes associées ne possèdent ni le pouvoir, ni le savoir organisationnel pour aider leurs protégées car elles sont souvent des associés de deuxième rang (Dambrin et Lambert, 2008). Lupu (2011) note les effets pervers du mentorat féminin comme celui de créer des « réseaux marginaux de femmes, en dehors du réseau principal de pouvoir ».

En cantonnant les femmes dans des rôles de *partner* de second niveau, ces pratiques attisent les conflits de rôles perçus par elles. Des résultats de cette étude, l'on peut comprendre que les conflits de rôles ne sont donc pas réglés pour les femmes et ce quel que soit le niveau hiérarchique auquel elles accèdent. Ainsi, briser le plafond de verre serait une courte victoire dans la mesure où d'autres pratiques discriminatoires se révèlent aux plus hauts niveaux de la hiérarchie des grands cabinets d'audit. Même aux plus hauts échelons de la hiérarchie, le biais sexiste reste à l'œuvre et les pratiques genrées rappellent aux femmes combien il est difficile de concilier rôle de genre féminin et rôle professionnel. Tout au long de leur carrière, les femmes sont potentiellement exposées aux conflits de rôles.

II.1.4. Mère et auditrice : la difficile conciliation des rôles

La littérature croisant audit et genre a abondamment mis en évidence les tensions entre vie professionnelle et vie personnelle des femmes. La condition des auditrices-mères de famille a été particulièrement investiguée. Les répercussions de la maternité sur la trajectoire des auditrices ont fait l'objet de nombreuses recherches. De bout en bout, du projet d'être mère, de la conception en passant par la gestation, la prise de congé maternité, au fait d'élever un ou plusieurs enfants, toutes les étapes de la maternité semblent entrer en conflit avec le fait d'être auditrice. Il semblerait que les rôles de mère et de professionnelle soient mutuellement exclusifs. C'est ce que laisse penser le titre de l'article de Dambrin et Lambert (2008). Entre mater et auditer (*mothering or auditing*), les femmes doivent choisir.

Nous abordons les conflits de rôles propres aux auditrices qui vivent l'expérience de la maternité. Nous nous intéressons ensuite aux liens entre genre et parentalité. Nous comparons l'effet de la maternité sur la carrière des femmes à l'effet de la parentalité sur celle des hommes. Puis nous nous intéressons tout particulièrement aux mères auditrices assumant des responsabilités au sein d'un foyer, d'une famille.

Toutes les auditrices n'envisagent pas forcément de devenir mères et toutes n'ont pas nécessairement un rôle à tenir au sein d'une famille. En prenant en compte ces réalités, nous montrons que nous sommes attentives à la variété des contextes de vie des femmes auditrices. Nous nous prémunissons aussi contre d'éventuelles dérives essentialistes.

II.1.4.1 L'expérience fondatrice de la maternité

Devenir parent est une expérience majeure dans la vie d'un individu (Haynes, 2007b). Cette expérience peut transformer un individu dans son rapport à soi, à l'autre, dans son travail et de façon plus générale au sein de la société. Pour les femmes, l'étape de la maternité, le fait devenir mère, avec toutes les transformations qu'elle implique (Haynes, 2007b) constitue une expérience majeure, fondatrice et sans équivalent.

Haynes (2005, 2007a, 2007b) a investigué les relations entre l'exercice des fonctions d'auditrice et le fait de devenir mère, en Grande-Bretagne. Ses travaux contribuent à éclairer l'expérience de la maternité chez les auditrices.

Une partie des travaux de Haynes (2007a) s'appuie sur des entretiens approfondis menés sur une période de deux ans avec des auditrices qui sont mères. Elle puise aussi dans sa propre expérience d'ancienne professionnelle. Elle attache un intérêt particulier à ce qui a trait à la corporéité. Elle met en évidence l'importance du corps dans la représentation de soi chez les auditrices. Elle s'intéresse à la façon dont les transformations physiques liées à la grossesse génèrent des tensions avec les attentes de rôle d'auditrice. Elle montre combien ces transformations physiques et leurs incidences dans l'accomplissement de son travail (fatigue, surpoids, maux de dos, problèmes circulatoires, ...) constituent une entrave potentielle à la tenue du rôle professionnel.

Le second article de Haynes (2007 b) porte sur les transformations vécues par les auditrices suite à une maternité. Les femmes interrogées sont de jeunes mères qui ont repris le chemin du travail. La grossesse entraîne des modifications pour l'auditrice et pour son entourage professionnel (collègues, hiérarchie et clients). L'auteur met en évidence la façon dont ces femmes gèrent leurs différentes identités sociales (celle de mère et celle de professionnelle) et dans quelle mesure des facteurs à la fois sociaux, organisationnels et culturels interfèrent avec ce processus. Elle suggère que les rôles de mère et de professionnelle sont inextricablement liés (*entwined*). Ses travaux montrent sans équivoque l'importance de la maternité comme moment ou étape charnière dans la carrière des auditrices.

L'importance de cet événement dans la vie personnelle et professionnelle d'une femme conduit certains auteurs à questionner la notion de « rôle » pour la définir. Le rôle de mère est-il un nouveau rôle social à endosser ? Ou bien serait-il une expérience fondatrice intime qui va bien au-delà d'un quelconque « rôle » social ? L'identité de rôle de mère est sujette à débat.

Woodward, (1997) considère les deux dimensions, à la fois biologique et sociale d'enfanter. Quant à Haynes (2007b), si elle insiste sur le côté corporel, instinctif et charnel de cette expérience, elle reconnaît qu'il s'agit des deux à la fois : la capacité à se reproduire biologiquement et socialement. Dans un article au titre évocateur "Mothering or auditing", Dambrin et Lambert (2008) précisent bien la différence entre la maternité comme expérience

physique (*motherhood* - le fait de devenir mère) et la maternité (*parenthood* - dans le sens de devenir parent) qui relève d'un rôle social à endosser. Pour certains chercheurs, le terme de rôle pour évoquer le statut de mère semble inapproprié. Une vision réductrice et simplificatrice serait de tout ramener à des rôles au sein d'une existence, le rôle de mère étant dilué parmi d'autres rôles dont celui d'épouse ou de professionnelle (Alvesson et Billing, 1997). Le fait de le considérer comme un simple rôle à endosser conduirait à réduire la maternité et le soin aux enfants à quelque chose de comparable à mettre sur le même plan qu'une activité professionnelle (employé de bureau, scientifique) ce qu'elle n'est pas. Le fait de devenir mère n'est pas un nouveau rôle à endosser mais bien plus que cela. La maternité est un bouleversement pour les femmes, « une activité compliquée, riche, ambivalente, frustrante, joyeuse qui est biologique, naturelle, symbolique et émotionnelle » (Alvesson et Billing, 1997). La transition à la maternité, avec toutes les transformations qu'elle implique, est une période intense de la vie. C'est un événement qui bouleverse l'existence des femmes, un moment où se posent des questions existentielles qui remettent en cause certaines de leurs priorités, leurs choix de vie. Le fait d'être mère est donc un événement qui caractérise une femme de façon durable.

La grossesse constitue une interruption, une interférence dans le parcours professionnel d'une auditrice. Du fait qu'elle comporte une dimension physique et corporelle qui modifie l'apparence de l'auditrice, c'est aussi une irruption de la sphère privée dans la sphère professionnelle qui ne peut pas être masquée. Pour Bailey (1999), la professionnelle enceinte est plus clairement sexuée que la professionnelle non-enceinte. Elle devient en quelque sorte plus exposée, sa sexualité étant alors portée au grand jour, surtout si elle a construit sa carrière selon un modèle masculin ou en tentant de faire oublier son sexe (Anderson-Gough *et al.*, 2005). Martin (1990) estime que la grossesse relève du tabou organisationnel. Les modifications corporelles visibles, la capacité tacite à éprouver du plaisir sexuel et des émotions sont considérées comme inappropriées au sein des organisations (Martin, 1990). Ceci expliquerait pourquoi les femmes enceintes rencontreraient des difficultés au sein des organisations qui les emploient.

Le projet-même de porter un enfant peut être vécu comme problématique et doit être organisé, planifié pour ne pas créer de conflit avec la planification des missions d'audit. La saisonnalité des missions d'audit (forte activité entre novembre et mars) est prise en compte dans le calendrier gestationnel des auditrices. Afin de réduire l'effet de la grossesse sur leur carrière, les auditrices font des « bébés-audit » en tentant de synchroniser la grossesse avec le calendrier des missions. Afin de neutraliser l'effet de la maternité sur leur carrière, les femmes associées qui occupent des postes à responsabilités réduisent *a minima* leurs congés de maternité (Lupu, 2011).

La maternité doit aussi être appréhendée dans un contexte social, institutionnel et culturel. Les stéréotypes concernant la maternité perdurent encore dans les organisations (Anderson *et al.*

1994 ; Maupin et Lehman, 1994). Au sein de la société, élever les enfants est une responsabilité qui demeure attribuée aux femmes. En France, Dambrin et Lambert (2008) notent que les politiques et pratiques interventionnistes de l'Etat favorisent et entretiennent cette vision de la femme comme portant toute la responsabilité d'élever les enfants. Woodward (1997) rappelle combien l'idéal de la mère entièrement dévouée est inscrit dans la culture occidentale. Ainsi, une femme, même si elle ne devient pas mère ou assume la maternité d'une façon qui s'éloigne des normes dominantes, sera néanmoins influencée par les images culturelles de la maternité qui prescrivent le comportement de genre (Haynes et Fearfull, 2008). Que les femmes deviennent ou non mères, les images culturelles de la maternité fournissent des prescriptions comportementales qui ont une influence sur la vie de la plupart des femmes (Haynes, 2007b).

Ainsi, il serait illusoire de penser que le rôle de mère est en conflit avec celui de professionnelle uniquement du fait de problèmes matériels et logistiques, de disponibilité et de mobilité qui émergent suite à l'arrivée d'un enfant. Il serait tout aussi faux de penser que les difficultés des femmes à évoluer après une maternité puissent être réduites à des problèmes d'adaptation au rythme soutenu exigé par la profession. Ce serait réducteur, simplificateur et ce serait adopter un point de vue masculin sur la maternité et les profonds bouleversements qu'elle induit.

Ces différents débats autour de la maternité ont le mérite de montrer l'importance du rôle de mère, comme expérience fondatrice et durable pour les femmes et comment il est susceptible d'engendrer des questionnements sur son articulation avec le rôle de professionnelle.

II.1.4.2 Les effets de la maternité sur la carrière

Le fait d'être enceinte et de s'absenter durant un congé maternité même court fait surgir des obstacles. Ils se matérialisent de différentes façons : bonus non perçu, promotion reportée à l'année suivante, perte de certains clients de son portefeuille (Dambrin et Lambert, 2008). Cet événement n'est pas neutre en termes de rémunération et de carrière pour les femmes.

Puis s'établit, se consolide le rôle de mère et d'autres obstacles surgissent alors. Genre et parentalité ne semblent pas neutres dans la progression de carrière des auditeurs. Les professionnelles mères sont souvent perçues en contradiction avec le comportement du « professionnel archétypal ». La parentalité n'est pas appréciée de la même façon suivant que l'on est femme ou homme au sein de la profession. Le fait d'avoir un ou des enfants offre un contraste saisissant sur la façon dont cela est perçu suivant que l'on est un homme ou une femme. L'annonce d'être père ne change en rien la disponibilité et l'investissement attendu de la part des hommes. Il s'agit d'un non-événement pour les firmes d'audit (Dambrin et Lambert, 2012). Il n'y a pas de contradiction entre rôle de père et rôle professionnel, bien au contraire. Dans une étude réalisée aux Etats-Unis dans des firmes d'audit, sur les perceptions portant à la fois sur la progression de carrière et l'apparence physique, Anderson *et al.* (1994) mettent en

évidence que les hommes mariés avec enfants bénéficient de meilleures évaluations et d'une progression de carrière plus rapide que leurs homologues féminins. Le rôle de père est donc valorisé au sein de la profession. La paternité est appréciée de façon positive tandis que la maternité est préjudiciable à la carrière des femmes. Les femmes expérimentent des conflits entre ces deux rôles tandis que les hommes voient leurs deux rôles se valoriser mutuellement.

Selon une étude plus récente et limitée à deux structures d'audit de *Big 4* à Singapour et en Australie, la maternité a généralement un impact défavorable sur la carrière des femmes (Windsor et Auyeung, 2006). Les travaux de ces chercheurs sont en cohérence avec ceux de Anderson *et al.* (1994). Ils précisent que les *managers* pères de familles sont perçus comme stables tandis que les femmes avec enfants sont potentiellement synonymes d'interruption et de risque dans le travail. Les pères progressent plus vite à des grades de *managers* et de *partners* que les mères. Ils ont montré que le fait d'être mère d'enfants en bas âge avait des effets négatifs sur la progression de carrière des femmes. Les femmes avec des enfants en bas âge ont moins de chance d'être promues à des postes à responsabilités au sein des firmes d'audit. Au niveau organisationnel, la maternité est souvent perçue comme un désengagement ou un manque de dévouement envers le travail et est, en conséquence, pénalisée (Windsor et Auyeung, 2006 ; Dambrin et Lambert, 2008 ; Lupu 2011). Si elles parviennent au grade de *manager*, peu d'entre elles arrivent à aller au-delà (*partnership*). La maternité marque le ralentissement voire la fin de la progression de carrière des auditrices, tout particulièrement vers le *partnership* (Dambrin et Lambert, 2012).

Mais il est intéressant de constater que les femmes carriéristes et célibataires sans enfants ne semblent pas non plus se voir offrir les carrières convoitées (Guillaume et Pochic, 2007) en dépit de leur investissement professionnel et leur disponibilité. Les femmes, qu'elles deviennent mères ou non, se voient définies au sein de la société en relation avec ce rôle de mère. Selon le courant patriarcal, le rôle principal des femmes est celui d'« épouse » et de « mère », pas de « travailleuse » (Roberts et Coutts, 1992). La femme peut à la rigueur endosser le rôle de comptable du foyer ou de l'épouse attentive et pleine de compréhension du professionnel comptable (Llewellyn et Walker, 2000 ; Walker, 2003 ; Anderson-Gough *et al.*, 2005). Au sein des organisations bureaucratiques et paternalistes, un amalgame rapide est fait entre femmes cadres et épouses de *managers* ; ce phénomène dit de « *sex-roll spillover* », identifié par Kanter, (1977) contribue à renforcer les stéréotypes sur leur manque de motivation et d'ambition prof lié à leurs contraintes familiales. La maternité - effective ou potentielle - fragilise la position professionnelle des femmes (Ferrand, 2004). Les femmes sont toujours suspectées par les hommes de privilégier leurs tâches familiales et notamment parentales au détriment de leur engagement dans leur profession.

II.1.4.3 La prise en charge de responsabilités au sein du foyer

A l'expérience de la maternité peut succéder une seconde expérience : celle de la tenue d'un foyer. Pour les femmes, cela signifie la tenue de rôles dans deux sphères distinctes : celle du travail et celle de la famille, avec toutes les tensions que la conciliation des deux peut comporter. Dans les années 1970 et 1980, une abondante littérature s'est développée pour étudier le conflit travail-famille. Les travaux de Greenhaus et Beutell (1985) en particulier ont contribué à montrer que vie professionnelle et vie familiale sont interdépendantes. Ainsi, ils ont contribué à affaiblir un peu plus le mythe de la séparation entre univers professionnel et univers familial (Kanter, 1977).

Le concept de conflit travail-famille (*work family conflict*) peut se définir comme « une forme de conflit inter-rôles, dans lequel les rôles familiaux et professionnels sont mutuellement incompatibles » (Greenhaus et Beutell, 1985). Le conflit émerge lorsque les sollicitations de participation dans un domaine de la vie sont incompatibles avec celles issues d'un autre domaine. D'après cette définition, le conflit travail-famille peut générer des interférences entre obligations familiales et obligations professionnelles. Greenhaus et Beutell, (1985), à partir de leur synthèse de la littérature sur le conflit travail-famille, ont mis en évidence trois formes principales de conflits :

- le conflit temporel qui survient quand le temps demandé pour tenir un rôle ne permet pas de répondre aux exigences d'un autre rôle ;
- le conflit lié aux tensions dues à l'engagement dans un rôle qui ne permet pas d'être performant dans un autre rôle (avec des symptômes tels que l'anxiété, la fatigue, la dépression, l'apathie ou l'irritabilité) ;
- le conflit comportemental émanant des exigences spécifiques requises pour tenir un rôle et qui ne permet pas de répondre aux exigences d'un autre rôle.

Pour illustrer ce dernier point, les deux chercheurs citent l'étude de Schein (1973) qui montre que les attentes stéréotypées vis-à-vis d'un *manager* (assurance, agressivité et objectivité) ne sont pas cohérentes avec celles attendues de sa part dans la sphère familiale (vulnérabilité, chaleur, émotion). Si un individu n'est pas en mesure d'ajuster son comportement aux attentes de ses différents rôles, il vivra un conflit de rôles.

Cette forme de conflit entre le travail et les nécessités familiales survient quand les exigences totales en matière de temps, d'énergie et d'adaptation comportementale sont trop importantes pour remplir ses obligations de manière performante et sans stress. Le conflit inter-rôles peut s'expliquer par l'hypothèse qu'un individu dispose d'une quantité de ressources fixes (temps et énergie) à partager entre chaque rôle. Des questions d'arbitrage se posent alors à lui en permanence pour exploiter au mieux les ressources disponibles et les répartir entre les différents rôles sociaux à tenir. Les auteurs soulignent que le conflit est vécu d'autant plus difficilement

par un individu que les rôles assumés dans la sphère professionnelle et familiale sont perçus par lui comme centraux et lorsqu'existent de fortes sanctions en cas de non respect des exigences des rôles à tenir.

Pour Lupu (2011), la femme expert-comptable a plusieurs contextes de référence, dont deux saillants : l'univers professionnel et l'univers maternel qui établissent pour elle deux rôles saillants : rôle de professionnelle et rôle de mère. Ces rôles « s'influencent, se nourrissent et leurs évolutions s'interpénètrent » (Lupu, 2011). Le terme d'interpénétration qu'emploie la chercheuse est important. Il marque une évolution par rapport aux travaux des années 1970 et 1980 qui donnent une image de frontière étanche entre sphère du travail et sphère hors travail. Cette vision, si elle peut être utilisée à des fins de schématisation, est dépassée. Lupu en apportant cette précision prend en compte les réalités du travail contemporain des auditrices.

A travers son étude fondée sur des entretiens avec des femmes experts-comptables, Lupu (2011, 2012) montre combien les auditrices tentent de se construire à la fois comme de bonnes mères et de bonnes professionnelles. Cumuler sereinement vie professionnelle et vie familiale demeure une source de difficultés pour les femmes (Barker et Monks, 1998). Comme l'a montré Lupu (2011), les rôles de professionnelle et de mère traduisent des attentes sociales différentes qui peuvent être perçues et vécues comme antagonistes. Dans un article au titre évocateur, Dambrin et Lambert (2008) mettent en évidence les obstacles rencontrés par les mères auditrices au sein des *Big 4* en France et les difficultés en termes d'arbitrage entre vie professionnelle et vie personnelle. Pour Dambrin et Lambert (2012), les mères auditrices vivent dans un dilemme permanent. Des tensions apparaissent dès l'instant où elles font le choix de s'investir à la fois, dans leur emploi et dans leur vie familiale. Ce double investissement est à l'origine des conflits inter-rôles. Le conflit vie familiale et vie professionnelle reflète alors une incompatibilité mutuelle entre rôle familial et rôle à tenir dans la sphère professionnelle. Il s'agit d'une forme de conflit de rôles, dans lequel les exigences des deux sphères s'avèrent difficilement compatibles.

Dès lors, l'implication dans un rôle rend difficile l'investissement dans l'autre. Elles se sentent constamment tiraillées et écartelées entre leurs prérogatives de professionnelle et celles de mère. Quand elles consacrent du temps à leurs enfants, elles culpabilisent de ne pas être au travail et à l'inverse, quand elles se dévouent à leur travail, elles culpabilisent de ne pas accorder plus de temps à leurs enfants. Il y a donc une interpénétration permanente et frustrante des deux sphères : la sphère professionnelle et la sphère extra-professionnelle, sans parvenir à éprouver le sentiment d'être à sa juste place et de bien assumer ses deux rôles. Elles ne se sentent pas pleinement elles-mêmes ni dans leur rôle de professionnelle, ni dans leur rôle de mère car les deux rôles portent des prescriptions sociales fortes et, en dernière instance, incompatibles. Cette tension intérieure entraîne un sentiment d'inconfort psychologique, de malaise et de culpabilité. Enfin, ces arbitrages de rôles pour les mères entraînent un rapport au temps et une gestion du temps différents de ceux qu'ont leurs collègues masculins. Du fait de leur double responsabilité, elles réalisent beaucoup d'activités dans un temps réduit. Elles en viennent à négliger le temps

accordé aux activités relationnelles tant en interne qu'avec le client (Lupu, 2011), ce qui a des répercussions tant en termes d'évaluation que de carrière.

II.1.5. Les femmes-pionnières de l'audit : des modèles de rôles pour les auditrices ?

Les réflexions sur le concept de rôle nous conduisent à aborder une autre notion connexe développée dans la littérature : le modèle de rôle. Le terme de modèle de rôle (*role model*) est issu du concept de rôle social tel que nous l'avons défini et l'idée qu'un individu a tendance à s'identifier à d'autres pour soutenir son propre développement de carrière (Gibson, 2004). Un modèle de rôle est une figure exemplaire qui peut aider un individu dans la construction de sa propre carrière (Gibson, 2004).

Pour illustrer le concept de modèle de rôle, il nous a paru pertinent d'étudier le parcours de femmes définies par la profession comme pionnières et emblématiques. La littérature est peu abondante à leur propos, d'abord parce qu'elles sont très peu nombreuses, ensuite parce que leur parole et/ou leurs écrits n'ont pas toujours été recueillis, consignés et exploités. Enfin si leurs parcours, ramenés aux contextes historiques où elles ont vécu, semblent exceptionnels eu égard au sort de leurs contemporaines, ils restent limités comparés à ceux que les hommes ont pu mener.

Néanmoins, les éléments que nous avons pu recueillir à leurs propos s'avèrent suffisants pour nous permettre d'apporter des éléments de réponse à notre question : les femmes pionnières de l'audit sont-elles susceptibles de constituer des modèles de rôles pour les auditrices ? A partir des travaux menés sur des femmes pionnières de la profession (Spruill et Wootton, 1995 ; Komori, 2010), nous étudions leurs trajectoires de vie, les difficultés qu'elles ont surmontée, la conflictualité de certains rôles auxquels elles ont été confrontées et, enfin, si elles peuvent ou non constituer des modèles de rôles pour les professionnelles d'aujourd'hui.

II.1.5.1 Les trajectoires de deux femmes pionnières

Si l'histoire des femmes au sein d'une profession dominée par les hommes a peu intéressé, quelques rares femmes, qui se sont distinguées par des compétences et des parcours professionnels d'exception, ont suscité l'intérêt de la recherche académique. Un certain nombre de chercheurs, peu nombreux, se sont intéressés aux parcours des femmes pionnières (*the « firsters »*) de la comptabilité et de l'audit du siècle dernier à aujourd'hui. Nous n'avons pas trouvé pas, au sein de cette littérature de portraits de femmes françaises ou européennes ; nous nous sommes tournées vers les Etats Unis et le Japon. Si des différences culturelles existent, elles ne remettent pas en cause le fond de nos analyses.

Aux Etats Unis, les travaux de Spruill et Wootton (1995) portent sur Jennie Palen (1891 - Décembre 1990), femme pionnière de l'audit légal. A la différence de Hammond (1998), ils n'interviewent pas le sujet de leur étude mais retracent son parcours professionnel et de vie à travers l'étude de nombreux et multiples documents biographiques (ouvrages, articles techniques et journalistiques, poèmes, récits autobiographiques qu'elle a laissés).

Au Japon, les travaux de Komori (2010) portent sur Yoshie Yamamoto, femme pionnière de l'audit. Ils ont été réalisés à partir d'un récit de vie d'une durée de 5 heures recueilli en 1998.

Ces travaux relèvent un peu d'hommages tardifs voire posthumes dans la mesure où J.Palen a quitté la profession en 1949 et est morte 5 ans avant que l'article de Spruill et Wootton (1995) ne soit publié et que Y.Yamamoto a 78 ans quand elle est sollicitée par Komori (2008). Ces travaux ont toutefois le mérite de contribuer à dissiper le silence sur les femmes en comptabilité-audit en général dans la mesure où ils ne se limitent pas à l'étude des parcours d'exception de ces femmes mais les replacent dans des contextes historiques, les articulent et les confrontent avec le sort de leurs contemporaines au sein de la profession.

Par la richesse des données professionnelles et personnelles auxquels ils donnent accès, ils nous éclairent sur des parcours de vie singuliers. Ils nous permettent de comprendre comment ces femmes ont appréhendé et tenu leur rôle de professionnelle et quels choix de vie ils ont induits. Ils nous permettent, dans un second temps, d'envisager si ces femmes peuvent constituer des modèles pour les auditrices.

II.1.5.2 Jennie Palen (1891-1990), Etats-Unis

Spruill et Wootton (1995) ont dédié un article aux trajectoires professionnelle et de vie de Jennie Palen. Son itinéraire professionnel hors du commun débute en 1918. Elle obtient son diplôme de CPA en 1923. Elle rejoint la firme Haskins & Sells qui deviendra un des *Big 4* actuels (Deloitte). En 1935, à l'heure où les femmes intègrent ces firmes comme secrétaires, elle est nommée *Principal* et dirige un Département en charge de la partie rédaction et relecture des rapports, ce qui est une première pour une femme. Elle estime que c'est un métier très difficile pour les hommes et a fortiori pour les femmes, réservé à celles qui veulent relever des challenges. Jennie Palen se définit elle-même comme une exception. Lors de notre consultation du site internet mondial de Deloitte¹⁴, elle est la seule femme à figurer dans la galerie des portraits parmi une vingtaine d'hommes (cf. annexe 1). Elle figure aussi parmi les 125 leaders ayant marqué la comptabilité. Lors de notre seconde consultation début 2013, elle est rejointe

¹⁴ http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/History/Leaders-Shapers/7e9e0653462fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm, consulté le 2 juin 2012

par Sharron Allen présentée comme la seule et unique femme à avoir occupé des fonctions de présidence (2003-2011) au sein d'une firme privée américaine de prestations de services professionnels (« *the first and only woman ever to serve as chairman (2003-2011) of a large, private U.S. professional services organization* »).

Comme l'indique le titre long de l'article (*The struggle of women in accounting : the case of Jennie Palen, pioneer accountant, historian and poet*), les auteurs appréhendent la trajectoire professionnelle de J. Palen mais vont bien au-delà. Ils tentent d'embrasser toute la personnalité de cette femme, rendre compte de toutes les activités qu'elle a menées de front et revendiquées au cours de son existence. Parmi ces multiples activités, certaines sont sans ambiguïté dans la continuité de son métier d'auditrice (rédaction d'ouvrages techniques en audit, présidence d'associations professionnelles engagées dans la cause des femmes). Certaines paraissent assez éloignées (elle fut aussi historienne, en particulier sur les femmes en comptabilité) voire incongrus (elle demeure une poétesse reconnue). Pourtant, il ne s'agit pas d'activités qui se cumulent et se juxtaposent mais, au contraire qui s'articulent entre elles, s'enrichissent mutuellement et forment pour elle un tout cohérent (par exemple, ses qualités rédactionnelles lui ont permis de rédiger avec aisance des ouvrages techniques en audit tout autant que des articles dans la presse professionnelle ou encore des poèmes). D'ailleurs, chez cette femme qui s'est pourtant dévouée à son travail et s'est distinguée au sein de la profession, on ne perçoit pas la centralité absolue du travail. Elle ne se définit pas elle-même seulement à travers son parcours professionnel mais à travers ses multiples engagements. La bibliographie de l'article montre d'ailleurs qu'elle laisse plus de recueils de poésie que d'ouvrages techniques d'audit. Et elle révèle que la poésie est l'activité centrale de sa vie.

Ce portrait montre que la difficulté ne réside pas dans le fait de cumuler de multiples rôles dans la sphère professionnelle et sociale (poétesse, professionnelle pionnière, journaliste, énumérés dans le titre de l'article). Elle y est brillamment parvenue. La difficulté majeure vient de tensions intimes qu'elle avoue avoir ressenties entre le fait d'être professionnelle dans un univers masculin. Jusqu'à sa retraite, elle a vécu avec cette profonde injustice (elle avait toutes les qualités et compétences pour y accéder) et cette incompatibilité entre son statut de femme et le statut inaccessible de *partner* (contact avec le client interdit aux femmes). Quant à la conciliation entre le fait d'être mère et de poursuivre une carrière professionnelle, ceci s'est avéré infaisable, de son propre aveu. Elle avoue que la raison pour laquelle elle a été aussi active dans tant de domaines est justement qu'elle ne s'est jamais mariée et n'a pas eu d'enfants. Elle n'en avait pas le temps. Ceci renvoie à l'équilibre délicat et toujours instable des femmes à gérer leur « temps de mère » et leur temps consacré à leurs autres activités tel qu'il est encore observé de nos jours (Dambrin et Lambert, 2008 ; Lupu, 2012).

II.1.5.3 Yoshie Yamamoto (née en 1920), Japon

Komori (2010) s'est attachée à recueillir le récit de vie de cette femme d'exception. A travers ce récit, nous avons pu retracer sa trajectoire professionnelle et de vie. Elle est née au Japon entre les deux guerres. Elle a été la première femme expert-comptable (elle devient CPA en 1950) et la première à devenir *partner* au sein d'un des *Big 6*, en 1967. Elle a alors 47 ans. Son sens du détail, de la précision et son perfectionnisme la conduisent à mener des revues exhaustives des tâches qui lui sont confiées. Sa conscience professionnelle aigüe, sa vision de son métier comme une quête de perfection et d'exhaustivité la conduisent à refuser tout compromis opératoire. Refusant de mener des sondages comme ses collègues masculins, elle dépasse les temps et budgets alloués aux missions et se voit déduire de son salaire les dépassements générés. Elle se caractérise par sa conscience professionnelle aigüe, son dévouement, son intégrité, et un attachement quasi-mystique à son travail. Ainsi, elle se désolidarise clairement des pratiques du cabinet et en paye un double prix : le prix d'une grande solitude personnelle du fait qu'elle dédie tout son temps au travail et des ponctions sur son salaire effectuées par son employeur pour compenser les dépassements des budgets horaires.

Elle prend sa retraite en 1994 à l'âge de 74 ans. Elle ne s'est, elle non plus, jamais mariée et est restée sans enfant. Elle exprime des regrets à ce sujet : ceux de ne pas avoir eu la chance d'accéder à cette plénitude qu'offre la maternité. Lors de son récit de vie, Yamamoto déclare qu'elle aime les enfants, exprime le regret de ne pas en avoir eu et encourage les jeunes professionnelles à en avoir (Komori, 2008). Mais avec le recul, elle estime que c'est une chance de ne pas avoir de charge familiale pour occuper ces fonctions. Elle a parfaitement assumé ses responsabilités professionnelles qui ont dominé toute son existence. Elle a même, par ses pratiques de travail singulières, dépassé les attentes que sa hiérarchie avait vis-à-vis d'elle. Mais son engagement professionnel a entièrement consommé l'énergie et le temps qu'elle aurait pu accorder à devenir une compagne, une épouse ou une mère.

II.1.5.4. Les caractéristiques communes de leurs parcours

Ces femmes ont eu des vies professionnelles différentes, racontent des histoires différentes, dans des contextes historiques et culturels différents. Trente ans les séparent, l'une a démarré sa carrière entre les deux guerres quand l'autre venait de naître, l'une a mené sa carrière aux Etats-Unis, l'autre au Japon. On retrouve toutefois des constantes dans ces portraits de femmes « héroïques » (Komori, 2008). Nous en dénombrons quatre.

Tout d'abord nous notons le dévouement et le souci de perfection dans leur travail. Nous notons un relatif isolement tant parmi les hommes (qui dominent la profession) que les femmes (leur position crée une distance avec les autres femmes). Y. Yamamoto, par son approche exhaustive de ses travaux, se démarque de ses collègues qui sont tous des hommes. Elle accepte de

sacrifier une partie de son salaire en compensation du fait qu'elle dépasse les budgets des missions. Quant à J.Palen, en dépit de ses compétences, l'accès au statut de *partner* lui est refusé du fait qu'elle n'a pas acquis d'expérience de terrain. Alors même qu'elles disposent objectivement des mêmes attributs que les hommes (diplômes, compétences, expérience) elles semblent se situer dans un espace hybride, non qualifié, « hors nomenclature ».

Leurs trajectoires de pionnières (comme le furent les premières institutrices, femmes médecins, ingénieurs ou chercheuses) privilégient l'insertion professionnelle au détriment de leur vie privée et familiale. Pour l'une et l'autre, la mise entre parenthèse, voire l'absence de vie personnelle ou familiale (aucune d'entre elle ne s'est mariée ni n'a eu d'enfants) est un choix assumé mais, pour l'une d'entre elles, teinté de regret. Ces femmes pionnières ont, par certains aspects, transgressé l'assignation de genre qui devait logiquement les tenir à l'écart de la profession ou tout au mieux à des postes administratifs ou d'exécution. Leur carrière, elles la doivent à des renoncements et d'importants sacrifices en échange.

Leurs parcours relèvent de combats (*struggle* employé par les auteurs). Ces femmes ne se sont pas battues à armes égales avec les hommes. Elles ont dû se battre pour se faire une place et imposer leur légitimité comme des « voyageurs dans un monde d'hommes » (Marshall, 1984 ; Gherardi, 1995).

Le conflit entre rôle professionnel et rôle de mère apparaît saillant dans leurs parcours. Ces rôles semblent pour elles mutuellement exclusifs. L'un ne peut pas être endossé sans prendre le pas sur l'autre et le faire disparaître. Soit la femme est mère et dédiée à son foyer soit elle met son rôle de professionnelle au centre de sa vie et ne peut endosser le rôle de mère. La conflictualité pressentie de ces deux rôles conduit à ne pas s'engager dans l'un pour mieux assumer l'autre.

II.1.5.5. Modèles ou contre-modèles de rôles ?

De récents travaux de recherche sur le concept de modèle de rôle ont mis en évidence deux éléments importants dans le processus d'élaboration d'un modèle de rôle par rapport à l'approche traditionnelle (Gibson, 2004). D'une part, un modèle de rôle peut être connoté positivement (traits et comportements à adopter) ou négativement (traits et comportements à éviter). D'autre part, un individu rechercherait un modèle de rôle global offrant un vaste répertoire d'attributs dont il peut s'inspirer et non pas un modèle de rôle spécifique (proposant un répertoire limité de traits et attributs).

Les figures héroïques peuvent-elles constituer des modèles de rôles, des repères pour les professionnelles ? Il semble que non et l'on peut aisément en comprendre les raisons.

Elles sont en général désignées par les hommes de la profession, sélectionnées selon des critères masculins et demeurent très peu nombreuses. Sur le site internet *corporate* de la firme d'audit Deloitte¹⁵, elles sont 2 pour 19 hommes à figurer parmi les figures emblématiques du cabinet. C'est leur rareté qui fait leur valeur. Et cette rareté est cultivée par les hommes qui les sélectionnent. Il semble que si une femme n'a pas mené un parcours exceptionnel, quasi-surhumain, elle n'est pas digne de figurer parmi les personnalités emblématiques de la profession. Mettre en avant quelques rares femmes, c'est indirectement signifier aux femmes que la majorité d'entre elles ne peuvent rivaliser avec et donc c'est contribuer à accentuer l'écart entre ces rares femmes et les femmes « ordinaires » et, pour ces dernières entraver tout processus d'élaboration d'un modèle de rôle.

Kanter (1977) a exposé la situation des femmes à des postes élevés de la hiérarchie. Minoritaires et perçues comme différentes, elles n'en sont que plus visibles et deviennent des figures de proue (*token women*), des symboles désincarnés qu'on ne voit plus comme des individus. Ces modèles semblent en effet lointains, inaccessibles pour les femmes, ce sont des symboles à distance, qui suscitent l'admiration mais auxquelles il est difficile voire impossible de s'identifier. Les travaux de Spruill et Wootton (1995) mettent d'ailleurs clairement en évidence ce point. Ils s'intéressent au parcours de J.Palen mais exposent aussi, en contrepoint, la situation professionnelle difficile des femmes en comptabilité après guerre. En mettant en perspective le statut d'exception de J.Palen avec le sort des femmes de sa génération, ils accentuent le contraste et montrent combien elles sont dans une position inatteignable.

Si elles sont effectivement emblématiques, elles n'en sont pas pour autant exemplaires. Si nous prenons 3 critères tels que l'engagement au travail, la performance au travail et enfin la satisfaction au travail, il apparaît que les deux premiers critères sont remplis mais par le troisième. Leur vie dédiée au travail, leur échec avoir des enfants, à fonder une famille, leur sentiment d'incomplétude en attestent. Si ces femmes sont des figures emblématiques de la profession, elles ne constituent pas des modèles. Ces modèles ne fonctionnent pas dans la mesure où il n'y a pas de proximité possible ni d'identification possible. En effet, les femmes ont une vision et une approche globale de leur vie, elles raisonnent en termes de cohérence, sans nécessairement faire de segmentation entre sphères professionnelle et privée (Lupu, 2012). Elles ont donc un rapport global à ces modèles, les considèrent dans toutes leurs dimensions et ce qu'elles perçoivent ne leur plait pas.

Les parcours des femmes emblématiques susciteraient même le contraire de l'adhésion et de l'identification : les figures emblématiques qui pourraient constituer des modèles de rôles deviendraient en réalité des contre-modèles. C'est la thèse défendue par le courant féministe radical tel que l'exposent Fortier et Harel Giasson (2007) à propos des femmes dans les métiers de la gestion. Celui-ci affirme que les femmes accédant aux postes les plus élevés ne sont pas

¹⁵ Site internet : <http://www.deloitte.com/> consulté au 3 septembre 2014

en mesure de produire le changement puisque, pour parvenir à ces postes, elles doivent intégrer la culture masculine dominante au sein des organisations. Pour pénétrer et s'insérer dans les structures de pouvoir, elles doivent donc se désolidariser des autres femmes, gommer leurs attributs féminins et nouer des alliances avec « l'oppresseur ». Les femmes soupçonnent qu'elles n'ont pas joué la solidarité féminine, qu'elles ont fait alliance avec les hommes.

C'est aussi la thèse de Kanter (1977) qui met en évidence que les femmes qui sont parvenues à mener des carrières dans des univers professionnels masculins ont clairement assimilé la culture dominante, se sont placée de leur côté et se sont désolidarisées de leur catégorie d'appartenance.

II.1.5.6 L'absence de modèle de rôle professionnel pour les auditrices

Un faible nombre de femmes se sont illustrées au cours du siècle passé par leur parcours et leur engagement professionnel. Quelques rares auteurs y ont consacré des travaux, menés à partir de documents autobiographiques ou de récit de vie. Elles ont évolué dans un monde d'hommes et ont fait d'importants sacrifices personnels. Elles ont été des pionnières de la profession et ont vécu à d'autres époques dans d'autres contextes historiques et sociaux qui peuvent sembler lointains. La distance qui sépare ces femmes des auditrices du XXI^{ème} siècle peut expliquer la difficulté pour ces dernières à les considérer comme des idéaux. En dépit ou à cause de leurs parcours d'exception, ces femmes emblématiques ne semblent pas pouvoir constituer des modèles de rôles pour les auditrices. Les femmes ont du mal à envisager une proximité avec ces pionnières du siècle passé, ce qui est compréhensible.

Un autre questionnement émerge alors : les femmes peuvent-elles mobiliser d'autres modèles féminins parmi leurs contemporaines ? Un critère important pour que le processus d'identification s'enclenche est la proximité avec la personne modèle. Il s'agirait plutôt de personnes avec lesquelles les auditrices ont l'occasion d'échanger et de travailler. Ainsi, les femmes-*managers* pourraient prendre exemple sur des associées de leurs propres cabinets qui en dépit du fait d'être mères ont réussi à gravir les plus hauts échelons de la profession. Ces dernières pourraient constituer des modèles plus aisés auxquels s'identifier car plus proches et incarnés. Les travaux de Lupu (2011), menés à partir d'entretiens semi-directifs auprès d'une population d'auditrices, montrent que ces femmes ne représentent pas des modèles pour les jeunes auditrices. Les raisons sont multiples. Elles sont perçues comme n'étant pas parvenues à se détacher du modèle masculin, ont probablement sacrifié leur maternité ou du moins l'ont vécu différemment. Enfin, elles ne parviennent pas à atteindre un juste équilibre entre vie familiale et vie professionnelle. En d'autres termes, elles les perçoivent comme masculines et manquant d'équilibre de vie. Ces femmes projettent une image qui fait peur aux autres femmes et les conduisent à se désidentifier à elles. Pourtant plus proches d'elles, leurs contemporaines ne semblent pas non plus constituer des repères, bien au contraire. Les modèles de rôles peinent à émerger et ne fonctionnent pas pour les auditrices. Ils ne semblent pas constituer de repères

suffisamment puissants pour offrir un contrepoids au modèle masculin. Les femmes se retrouvent confrontées à une double difficulté. La première est la pression d'un modèle masculin de référence qui, pour elles, serait finalement synonyme d'impossible quête d'une exemplarité. La seconde est une identification difficile voire impossible avec les femmes qui se sont hissées aux plus hauts niveaux de la hiérarchie, qu'il s'agisse des rares femmes emblématiques de la profession du siècle passé ou de certaines de leurs contemporaines. Les modèles féminins agiraient en réalité comme des contre-modèles.

II.1.6 Synthèse de la littérature en comptabilité-audit portant sur les conflits de rôles des femmes

En synthèse de cette revue de littérature sur les conflits de rôles chez les professionnelles de l'audit, nous présentons le tableau ci-dessous :

Auteurs	Conflits de rôles mis en évidence	Pays d'étude
ROLE DE PROFESSIONNEL COMPTABLE versus ROLES SOCIAUX STEREOTYPES ATTRIBUES AUX FEMMES		
Crompton (1987), Hull et Umansky (1997), Adams et Harte (1998), Llewellyn et Walker (2000), Walker (2003)	Les <u>rôles sociaux stéréotypés</u> traditionnellement assignés aux femmes sont <u>incompatibles</u> avec le rôle de professionnel comptable	N/A
Anderson-Gough <i>et al.</i> (2005)	Les femmes ont des <u>difficultés</u> avec les pratiques de socialisation masculines prônées par les firmes. Elles <u>s'excluent elles-mêmes</u> car elles n'ont pas les bons codes de socialisation auprès des clients	UK
ROLE DE <i>MANAGER</i> versus ROLE DE MERE		
Lupu (2012)	Les rôles de mère et de <i>manager</i> /professionnelle portent des <u>définitions contradictoires</u> Les rôles de <i>manager</i> et de mère incorporent des attentes sociales <u>différentes</u> voire <u>antagonistes</u>	FR
ROLE DE PROFESSIONNEL COMPTABLE versus ROLE DE MERE (maternité)		
Windsor et Auyeung (2006)	La maternité est <u>difficilement compatible</u> avec une évolution de carrière linéaire pour les femmes	AUSTRALIE et SINGAPOUR

Auteurs	Conflits de rôles mis en évidence	Pays d'étude
Haynes (2004, 2005, 2007a et 2007b, 2008b et 2008c)	Elle est synonyme de ralentissement voire d'arrêt de la progression de carrière dans les cabinets Le rôle nourricier et les transformations corporelles de la femme enceinte sont <u>difficilement compatibles</u> avec la tenue du rôle de professionnel comptable	UK
Dambrin et Lambert (2008)	La grossesse est perçue comme un <u>désengagement professionnel et sanctionnée</u>	FR
ROLE DE PROFESSIONNEL COMPTABLE versus ROLE DE MERE (parentalité)		
Reed <i>et al.</i> (1994)	Tensions de rôles entre famille et travail expérimenté par les femmes et génératrices de stress.	USA
Barker et Monks (1998)	<u>Difficulté à cumuler</u> avec sérénité vie professionnelle et vie familiale	IRL
Dambrin et Lambert (2008)	La maternité est perçue comme un <u>désengagement professionnel et pénalisée</u>	FR
Lupu (2012)	Les femmes expérimentent des <u>contradictions</u> , voire des <u>tensions identitaires</u> dans leur tentative de se définir comme « bonnes professionnelles » et « bonnes mères ».	FR

Tableau 1: Synthèse de la revue de littérature sur les conflits de rôles des femmes dans les métiers de la comptabilité et de l'audit

La construction de ce tableau de synthèse mérite un certain nombre d'explications quant au périmètre d'étude retenu. Les travaux qui y sont mentionnés présentent un certain nombre de caractéristiques et de limites qu'il convient d'exposer.

II.1.6.1 Une vaste littérature majoritairement anglo-saxonne

Comme l'expose cette synthèse, les conflits de rôles alimentent une vaste littérature au sein de la recherche en comptabilité et audit. Ces travaux ne sont pas récents, les premiers travaux anglo-saxons remontent à la fin des années 1980. Le débat est nourri depuis plusieurs décennies. Il a débuté aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, mais un certain nombre de chercheurs en Europe et dans le monde entier s'y intéressent et viennent l'alimenter. Ce tableau n'est, par

conséquent, sans doute pas exhaustif. Il comporte une majorité de travaux anglo-saxons et quelques articles français. Nous avons probablement négligé certains articles importants publiés dans d'autres langues que l'Anglais ou le Français. Nous n'avons pas non plus intégré de travaux doctoraux car ils ne figurent pas dans les bases de données que nous avons consultées. En France, il faut relever les travaux de Dambrin et Lambert dès 2006 qui ont ouvert la voie à ceux de Lupu (2012). Ces travaux ont fait l'objet de parutions d'articles dans des revues anglo-saxonnes prestigieuses telles que *Critical Perspectives on Accounting* et *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Ils pourraient ouvrir la voie à d'autres chercheurs et chercheuses. Au sein de littérature croisant genre et audit travaux, les conflits de rôles des professionnelles sont souvent suggérés, évoqués, ponctuellement abordés sans constituer nécessairement le thème principal ou point central des recherches. Ils ne sont pas toujours traités de façon explicite et exclusive. Ils traversent de nombreux pans de la littérature croisant genre et audit : celui traitant du plafond de verre, celui investiguant les micro-pratiques organisationnelles des firmes d'audit et enfin celui abordant les problématiques identitaires. Ceci atteste de la transversalité de la notion de rôle et de conflits de rôles au sein de la littérature croisant genre et audit.

II.1.6.2 Rôles et concepts connexes

Nous avons été confrontées à certaines difficultés pour construire cette synthèse sur les conflits. Il s'est avéré nécessaire de clarifier ce qui, dans la littérature étudiée, relève de rôle et ce qui relève de notions proches ou connexes. Il nous faut bien circonscrire le concept de rôle au sein de la littérature étudiée. Nous relevons que certains auteurs mobilisent des concepts proches du rôle mais distincts.

Au sein de la littérature étudiée, nous identifions trois groupes d'auteurs :

- ceux qui abordent des concepts proches du concept de rôle mais plus limités et réducteurs,
- ceux qui, sans ambiguïté, traitent de la notion de rôle social et des conflits inter-rôles,
- ceux qui dépassent le concept de rôle pour traiter de l'identité.

Au sein du premier groupe, nous identifions les auteurs évoquant des traits de personnalité typiquement féminins. Kirkham (1992), Kirkham et Loft (1993) ainsi que Maupin et Lehman (1994) évoquent des traits de personnalité attribués aux femmes qui se révéleraient incompatibles avec l'exercice d'une profession masculine construite par et pour les hommes. Leurs analyses adoptent un point d'observation limité. Endosser un rôle ne se limite pas à posséder les traits de personnalité ad hoc. Le rôle porte sur un périmètre plus vaste et intègre la notion de place au sein d'un système social avec tout ce que cela entraîne en termes d'attentes et d'injonctions sociales. Lehman (1992) évoque des caractéristiques physiques et

intellectuelles qui rendraient les femmes à tenir le rôle de professionnel comptable. Les caractéristiques évoquées ne peuvent pas être assimilées à un rôle. Quant à Maupin (1993) ainsi que Maupin et Lehman (1994), ils décèlent une incompatibilité entre les qualités féminines et la définition du rôle d'associé. Afin d'éviter certains amalgames voire confusions entre le rôle et ces différentes notions (traits de personnalité, caractéristiques ou encore qualités), nous n'avons pas fait figurer les travaux de ces chercheurs dans notre synthèse.

Au sein du second groupe, nous classons les auteurs qui, sans ambiguïté, traitent de la notion de rôle social. Crompton (1987), Hull et Umansky (1997), Adams et Harte (1998), Llewellyn et Walker (2000), Walker (2003) mettent en évidence l'incompatibilité entre les rôles sociaux stéréotypés traditionnellement assignés aux femmes et le rôle de professionnel comptable. Reed *et al.* (1994) évoquent les tensions entre rôle de mère de famille et rôle tenu dans la sphère professionnelle. Ces travaux ont toute leur place dans notre synthèse.

Maupin et Lehman (1994) indiquent que les femmes doivent adopter des comportements qualifiés de « masculins » si elles souhaitent progresser dans la hiérarchie. Un rôle intègre des comportements attendus de la part d'un individu mais ne s'y limite pas. Le rôle est plus vaste que le comportement, il exprime une position de l'individu au sein d'une structure sociale. En tenant compte de ces nuances, nous avons fait figurer les travaux de Maupin et Lehman (1994) dans notre synthèse.

Enfin, dans un troisième et dernier groupe, nous faisons figurer les auteurs qui abordent des concepts qui dépassent le périmètre restreint du rôle. Au sein de leurs travaux, le terme de rôle n'est pas nécessairement employé. Tout en abordant la même thématique identitaire, ces recherches mobilisent des concepts différents et variés qui ne sont pas toujours explicités ou définis. Les termes de *identity*, de *self-identity*, *self image* ou encore de *self* sont utilisés dans la littérature anglo-saxonne. C'est le cas de Haynes (2004, 2005, 2007a et 2007b) qui confronte identité professionnelle et identité de mère. Ces travaux parce qu'ils traitent des rôles tout en les dépassant figurent par conséquent dans notre synthèse.

Depuis le début des années 1990, la notion d'identité professionnelle individuelle des auditrices a commencé à intéresser les chercheurs. Plus récemment la notion d'identité professionnelle a été investiguée de manière plus subtile. Parmi les travaux croisant comptabilité-audit et genre, nous relevons une importante et croissante littérature portant sur l'identité féminine, majoritairement d'origine anglo-saxonne même si ces dernières années, des chercheuses françaises ont ouvert la voie (Dambrin et Lambert, 2006, 2008, 2012) et sont suivies par d'autres (Lupu, 2011, 2012). Intégrant les problématiques de rôles tout en ne s'y limitant pas, ces travaux semblent occuper une place grandissante et prometteuse au sein de la littérature croisant genre et comptabilité-audit.

II.1.6.3 Multiplicité des rôles et conflits de rôles

Les travaux qui figurent dans la synthèse ci-dessus mettent en évidence la multiplicité des rôles endossés par les femmes et la multiplicité des conflits inter-rôles que cela génère. Certains conflits de rôles font l'objet d'analyses dédiées. Des chercheurs consacrent l'intégralité de leurs recherches à un type spécifique de conflit tel que rôle de professionnel versus rôle de mère. Quel que soit l'angle d'observation adopté, les différents rôles endossés par les femmes dans la sphère sociale s'avèrent en contradiction profonde avec celui de professionnel de l'audit défini selon un référentiel masculin.

II.1.6.4 Limites de la littérature portant sur les conflits de rôles des auditrices

Cette synthèse permet en outre de mettre en évidence un certain nombre de limites au sein de la littérature pour la conduite de nos travaux. Une limite que nous avons constatée est que ces travaux traitent des relations femme et comptabilité au sens large (Dambrin et Lambert, 2006 et 2008, Lupu, 2011) Or, la comptabilité rassemble sous un même vocable une multitude de sous-disciplines, formations initiales, cadres et modes d'exercice, statuts professionnels différents. Un certain nombre d'ouvrages et d'encyclopédies se sont d'ailleurs attachés à en déchiffrer toute la complexité. Si l'on compare expertise-comptable et commissariat aux comptes, on constate aisément combien le contenu des travaux et le rapport au client sont différents, pour ne citer que ces deux aspects. Pour mener des analyses pertinentes sur les conflits de rôles des professionnelles de l'audit légal, ces spécificités-métiers doivent, de notre point de vue, être prises en compte et la littérature ne nous en donne pas suffisamment l'opportunité.

En outre, et il s'agit d'une autre limite, les recherches sur le genre sont axées essentiellement sur les *Big 4*. L'étude des *Big 4* domine la littérature. La littérature se focalise sur les *Big 4* et oublie tout un ensemble d'entités petites et moyennes d'audit telles qu'elles coexistent en France, en particulier. Ceci peut se comprendre pour la recherche anglo-saxonne dans la mesure où ces structures sont historiquement et culturellement issues du monde anglo-saxon. Les *Big 4* concentrent l'attention d'un certain nombre de chercheurs anglo-saxons qui en ont fait leur terrain d'études privilégié. Mais les *Big 4* focalisent aussi presque toutes les attentions en France, ce qui est moins compréhensible. Certes, les *Big 4* sont progressivement devenus le modèle de référence de la profession en France (Ramirez, 2007) ce qui peut expliquer l'attrait des chercheurs pour ce modèle. Toutefois, les moyennes et petites structures de commissariat aux comptes telles qu'elles coexistent avec les *Big 4* en France (Ramirez, 2007) ne font que très rarement l'objet de recherches. C'est à dire que la très grande hétérogénéité qui caractérise le marché de l'audit légal et du commissariat aux comptes français n'est pas prise en compte dans la recherche. Si cela peut porter peu à conséquence sur les aspects techniques du métier, cela constitue un réel manque lorsqu'on étudie la dimension organisationnelle et sociale de l'audit, et les problématiques de rôles et conflits de rôles des professionnelles.

Outre ce point important, nous avons pu mettre en évidence d'autres limites au sein de la littérature. L'essentiel de la littérature critique croisant genre et audit s'est attaché au cours des décennies passées à mettre en évidence, analyser et dénoncer des pratiques en défaveur des femmes. Ces recherches adoptent une perspective sur le genre comme facteur d'inégalité, de marginalisation et de ségrégation et placent, en définitive, les femmes en position de victimes au sein de la profession. Discrimination, marginalisation, exclusion des femmes sont des termes récurrents au sein de ces recherches. Cette terminologie est révélatrice des difficultés historiques et bien réelles des femmes à évoluer dans cette sphère professionnelle.

Pour le lecteur novice (dont nous fûmes il y a quelques années) qui découvre la littérature critique croisant genre et audit, c'est surtout cette dimension anxiogène qui est saillante. Le sentiment général et diffus d'anxiété que nous avons éprouvé au fil de nos lectures est devenu de plus en plus prégnant et il nous a semblé important de l'exprimer et d'évoquer la façon dont nous l'avons géré tout au long de nos travaux. Nous avons éprouvé le sentiment que les femmes sont prises collectivement dans des structures, mécanismes et pratiques qui les dépassent et qui relèveraient d'une quasi-fatalité. Nous nous sommes interrogées sur notre sensibilité particulière à ce côté anxiogène de cette littérature. Peut être que ce sentiment est l'écho des tensions que nous avons pu nous mêmes ressentir parfois inconsciemment au cours de notre activité prof en entreprise.

Ces thèmes anxiogènes tels qu'ils sont traités au sein de la littérature sont bien évidemment intégrés à nos travaux ; ils en constituent la « toile de fond ». Toutefois, si nos travaux visent à étudier les obstacles et les difficultés que ces femmes affrontent, leur propos est aussi et surtout d'étudier les modes de gestion de conflits de rôles que ces femmes mettent en œuvre pour se maintenir et évoluer au sein des firmes d'audit. Tout au long de nos travaux, nous tenons à adopter et conserver une approche positive et constructive afin de ne pas montrer les femmes comme des victimes de leur condition mais comme des actrices disposant d'une capacité d'agir sur leur environnement.

II.1.6.5 Intégrer la figure du client à l'étude des conflits de rôles

A ce stade de nos travaux, nous constatons que la littérature a majoritairement traité des conflits de rôles et de leur gestion en adoptant un point de vue de l'intérieur des firmes. Nous constatons que les conflits de rôles mis en évidence au sein de la littérature escamotent le plus souvent la problématique du rapport de l'auditrice au client. Plusieurs hypothèses sont envisageables pour expliquer ce phénomène.

La première est que la littérature est censée s'intéresser à ce qui se passe à l'intérieur des firmes, non pas à ce qui se joue à l'extérieur. Elle tient à se concentrer sur l'étude des acteurs de la profession et des firmes d'audit, essentiellement les *Big 4*. La matière est d'ailleurs suffisamment dense pour justifier que l'on s'y consacre exclusivement. Le client étant un acteur

externe à la firme, il n'est pas intégré aux réflexions sur les conflits de rôles et leurs modes de gestion.

La seconde est que, quand bien même la littérature se proposerait de s'intéresser au client, elle étudierait plutôt le discours sur le client qu'en font les firmes d'audit que les rapports au client sur le terrain.

La troisième est que la recherche a des difficultés à appréhender la notion de client. Il est plus aisé de capter le discours monolithique des firmes, voire d'une firme, que d'une multitude de clients hétérogènes (taille, secteur d'activité, culture,...). Nous percevons aussi dans le terme de client une dimension commerciale voire mercantile qui peut être dépréciée par la recherche en audit.

La recherche en comptabilité tente d'identifier des constantes, des règles, des unités et le risque avec l'étude du client est de se retrouver face à des données très hétérogènes et difficiles à exploiter. Par commodité, méconnaissance ou désintérêt, la recherche sur les conflits de rôles des auditrices escamote la problématique du client.

Pourtant, certains auteurs (Barker et Monks, 1998) ont ébauché une réflexion intégrant, de façon tacite, le client. Ils estiment que c'est à la fois le travail, l'entreprise et la société qui doivent subir des changements pour que les femmes aient toute leur place au sein de la profession. L'idée défendue par Barker et Monks (1998) est intéressante eu égard à notre question de recherche. Les auteurs ne cantonnent pas le problème des conflits de rôles aux firmes d'audit mais l'élargissent à la société tout entière. Ce faisant, ils intègrent indirectement la figure du client. Des questions légitimes surgissent alors. Quelles sont les attentes en matière de rôle professionnel à tenir pour le client ? Sont-elles congruentes avec celles des firmes d'audit ou non ? En quoi seraient-elles différentes et pourquoi ? Qu'induisent les échanges avec le client sur la perception des conflits de rôles chez les auditrices ? Les tensions inter-rôles sont-elles réduites, accentuées, transformées ? A travers ces différents questionnements, nous introduisons l'idée que la problématique des conflits de rôles peut être traitée en centrant l'analyse sur le client et ses rapports à l'auditrice.

Si nous revenons sur chacun des conflits de rôles identifiés au sein de ce chapitre, nous pouvons établir des liens entre le contenu de la littérature et la problématique spécifique du client qui est la nôtre. Les tensions que peuvent ressentir les professionnelles dans l'exercice d'un rôle de leader (*manager, partner*) méritent d'être étudiées en adoptant le point de vue du client. En centrant l'analyse sur le client et ses rapports à l'auditrice, des questions spécifiques émergent. Comment le client appréhende-t-il le *leadership* des auditrices ? Dans quels contextes ne perçoit-il pas le rôle de leader des femmes au sein d'une équipe d'audit ? Comment cela active les conflits de rôles pour les auditrices ? On comprend bien que la thématique du client a toute son importance et qu'il est pertinent d'analyser les conflits de rôles en adoptant ce point de vue particulier. De la même façon, si la maternité a des effets sur la façon dont sont perçues les auditrices en interne (collègues, hiérarchie), qu'en est-il du client ? Comment le rôle de mère

est-il perçu et appréhendé par le client ? Les interactions avec le client génèrent-elles un sentiment de conflit de rôles pour les professionnelles-mères ? L'analyse des conflits entre rôle de mère et rôle d'auditrice mérite d'être menée du point de vue du client. La littérature ne semble pas en mesure d'apporter des réponses satisfaisantes à ces questions. Nous identifions ce manque au sein de la littérature étudiée et proposons de le combler.

Conclusion de la section II.1

Différents événements se succèdent professionnellement et personnellement tout au long du cycle de vie des femmes. Pour les auditrices, tant les transitions hiérarchiques (passage *manager, partner*) que les événements de la vie privée (enfanter, fonder un foyer) génèrent l'acquisition de nouveaux rôles. La multiplicité des rôles joués par les auditrices les conduit à gérer et maîtriser leur degré d'engagement dans certains rôles. Ainsi, au cours de leur vie, elles sont amenées à s'impliquer plus dans certains rôles que dans d'autres et à partager leur énergie entre différentes sphères. L'étanchéité forte entre sphère professionnelle et sphère privée pose problème aux femmes. Les rythmes biologiques ne s'accordent pas avec les âges de passage hiérarchique. La maternité provoque des réaménagements importants et des questionnements nouveaux et légitimes quant à la poursuite d'une carrière linéaire sur le modèle masculin. Les exigences de la vie de famille réduisent la mobilité et la disponibilité des femmes.

Tout au long de leur parcours de vie et parcours professionnel, les différents événements qu'elles vivent les exposent progressivement à des conflits de rôles potentiels. La femme est épouse, mère et professionnelle, avec tout ce que cela peut comporter de contradictions et d'interférences inévitables entre sphère professionnelle et sphère sociale. Les rôles qu'elle endosse, se succèdent, se cumulent et se superposent mais, plus encore, ils s'interpénètrent. Des processus sociaux et organisationnels conduisent les femmes à percevoir des tensions dans l'exercice d'une profession perçue comme masculine. Les conflits de rôles sont sources de tensions, d'inconfort psychologique et de stress pour les auditrices. Ils sont aussi pénalisants pour leur évolution professionnelle. Les femmes doivent prendre la mesure de ces conflits de rôles et tenter de les gérer pour espérer pouvoir mener à bien leur carrière.

Cet examen de la littérature nous permet en outre de constater l'absence d'un acteur majeur : celle du client et ses effets en termes d'émergence, de perception, de modification éventuelle des conflits de rôles pour les auditrices. Ce pan de la recherche est encore embryonnaire. Il semble souffrir d'un intérêt modéré vis-à-vis de deux acteurs au sein de la profession : le client et l'auditrice.

Section II. 2 La gestion des conflits de rôles

Les auditrices sont sans cesse exposées à la critique (Ciancanelli *et al.*, 1990; Loft, 1992). Si elles sont trop féminines dans leurs attitudes et comportements, elles marquent l'écart avec les normes masculines de la profession et sont perçues comme incompetentes (Loft, 1992). Si elles adoptent des codes comportementaux masculins, elles sont appréciées négativement car elles sont en contradiction avec leur rôle de genre (Lehman, 1992 ; Hull et Umansky, 1997). Pour une majorité de femmes se pose alors la question : comment réduire l'impact du fait d'être une femme sur la vie professionnelle ?

L'examen des parcours de quelques rares femmes pionnières de la profession peut constituer un premier angle d'approche pertinent. Il nous permet de comprendre les modes radicaux de gestion des conflits de rôles qu'elles ont adoptées au cours de leur vie et trajectoire professionnelle. Il nous permet aussi de montrer que ces modes de gestion ne s'avèrent pas satisfaisants et « appropriables » pour la majorité des femmes.

Mêmes si les conflits de rôles sont synonymes de tensions, de stress et d'inconfort psychologique, des femmes parviennent à les gérer et à mener des carrières professionnelles au sein des firmes d'audit. Après avoir exposé les différents conflits de rôles auxquels elles peuvent être confrontés, nous exposons et analysons dans cette seconde section les différentes façons dont les femmes tentent de gérer les conflits de rôles en terme de stratégies comportementales, stratégie de gestion prof et familiale et enfin stratégies de carrière.

II.2.1. Se masculiniser

Au sein d'une profession où les valeurs masculines sont dominantes, certaines femmes peuvent être tentées par un mode particulier de gestion des conflits de rôles : celui qui consiste à se masculiniser. Du fait que les traits attribués aux femmes sont incompatibles avec ceux exigés par l'exercice d'une profession masculine (Kirkham, 1992), la tentation est grande pour faire carrière de faire oublier sa féminité à son entourage professionnel. Elle consiste à se masculiniser c'est-à-dire gommer ses attributs féminins et adopter des comportements masculins. Pour se faire les femmes peuvent prendre exemple sur les nombreux modèles qui gravitent autour d'elles qu'il s'agisse de collaborateurs, collègues ou membres de la hiérarchie. Pour Maupin et Lehman, 1994, les femmes comme les hommes sont contraints d'adopter des stéréotypes masculins et de rejeter leurs traits féminins s'ils veulent évoluer au sein des firmes d'audit. L'orientation vers ces stéréotypes masculins est reliée à un meilleur statut professionnel, un plus grand degré de satisfaction au travail ainsi qu'un turnover réduit. Une des principales conclusions de Anderson-Gough *et al.* (2005) contenue dans le titre même de leur article « *Helping them to forget* » va dans le même sens : les femmes doivent s'efforcer de faire oublier à leurs collègues le fait qu'elles sont de sexe féminin afin d'être en phase avec les

attentes des firmes en matière de modèle de rôle professionnel à tenir. Ce mode de gestion est hautement adaptatif.

II.2.1.1 Se masculiniser pour valoriser son rôle de professionnelle

Les travaux de Tajfel et Turner (1986) relatifs à la théorie de l'identité sociale indiquent que le besoin fondamental d'un individu est de construire et de préserver une identité positive et distincte de celle d'autrui. Chaque individu est orienté vers la réalisation d'une estime de soi positive. Cette recherche d'une image positive de soi-même permettrait de comprendre pourquoi les individus intègrent et se maintiennent dans un groupe. Les individus à la recherche d'une identité personnelle et sociale positive seraient plus enclins à favoriser les membres de leur propre groupe. Ainsi, leur appartenance à un groupe valorisé permettrait de renforcer leur estime personnelle. L'homogénéisation avec les autres membres du groupe, permettrait de renforcer cette image positive. La conséquence est donc un biais pro-endogroupe par lequel les individus tendent à favoriser les membres de leur propre groupe, au détriment des individus exo-groupes.

Cette théorie appliquée à l'analyse des relations professionnelles en termes de genre suggère que lorsque la proportion de femmes ou d'hommes dans un groupe est faible, la minorité tend à adopter les attributs et comportements du groupe dominant, dans le but de valoriser leur image. De plus, cette théorie explique pourquoi les femmes en situation minoritaire au sein d'un groupe adopteraient les comportements et les attitudes de la majorité masculine. Se masculiniser permettrait de donner une image de soi positive car congruente avec les attentes d'organisations masculines. Cette pratique permettrait de mieux s'intégrer au sein d'un groupe professionnel. Appliquée aux relations de genre en audit, elle nous permet de comprendre l'adoption de comportements masculins par des femmes *managers* et *partners* qui évoluent dans des environnements majoritairement masculins.

II.2.1.2 Se masculiniser pour faire carrière

Les recherches croisant comptabilité et genre mettent en évidence une incompatibilité entre les qualités féminines et la définition actuelle du rôle d'associé (Maupin, 1993 ; Maupin et Lehman, 1994). Cette incompatibilité a deux conséquences principales : une image négative des femmes *managers* et l'exclusion des femmes de la voie vers le *partnership*. Aussi, gommer voire nier son identité féminine et se masculiniser pourraient constituer des pistes prometteuses pour les auditrices qui veulent faire carrière. Certaines études soulignent une corrélation positive entre la promotion hiérarchique et l'adoption de valeurs masculines par les femmes comptables (Belghiti-Mahut, 2004). Lehman (1990) explique que l'adoption de traits masculins est indispensable pour réussir une carrière en comptabilité. Les femmes qui ont atteint le grade de

partner ont d'ailleurs adopté des règles de comportement masculin (Hantrais, 1995). Toutefois, ces pratiques ne sont pas sans risques pour les femmes.

II.2.1.3 Les enseignements du procès Ann Hopkins versus PWC

Si l'on attend des femmes qu'elles mettent en avant des qualités masculines pour réussir dans des rôles traditionnellement masculins, celles qui le font ont systématiquement une image négative (Maupin, 1993 ; Dambrin et Lambert, 2008). C'est ce que révèle de façon éclatante le procès d'Ann Hopkins contre Price Waterhouse. Aux Etats-Unis, en 1982, Ann Hopkins senior *manager* chez Price Waterhouse voit sa candidature au statut de *partner* refusée à deux reprises, sur la base de critères de sélection sexistes et de stéréotypes de genre (Loft, 1992). Elle intente un procès en discrimination à son employeur qu'elle gagne en 1989¹⁶. Au cours des années durant lesquelles ont duré le procès, elle a pu apporter les preuves que le fait d'être une femme a joué un rôle décisif dans la décision de son employeur de ne pas la passer *partner*. C'était à PWC de prouver que non, or ils n'ont pas pu le faire. Ce n'est pas tant l'issue du procès qui est intéressante que les manifestations que cette affaire très médiatisée a suscitées. Parmi les sources consultées La lecture du jugement de la Cour Suprême des Etats-Unis rendu le 1^{er} Mai 1989 nous permet de relever 2 éléments saillants concernant la façon dont Ann Hopkins est perçue par son entourage professionnel :

1. Elle est décrite par ses collègues dans l'excès de masculinité (et donc déficit de féminité), déviante par rapport aux comportements attendus des femmes, « surcompensant » le fait d'être une femme.
2. Elle est décrite comme singeant les hommes, les caricaturant.

Ces éléments n'ont rien à voir avec ses performances professionnelles évaluées comme exceptionnelles (*outstanding*). Son caractère fort, son indépendance et son intégrité sont reconnus et appréciés. Les appréciations de ses clients sont bonnes. Toutefois, elle semble parfois très agressive, dure avec ses collaborateurs et impatiente, comportement acceptable pour un homme (preuve de sa virilité) mais pas d'une femme. Le coup de grâce est donné par un collègue qui suggère que pour accroître ses chances de passer *partner* elle devrait marcher, parler, s'habiller de façon plus féminine, porter du maquillage et des bijoux. De son côté, elle avait le sentiment qu'elle était parfaite puisque conforme au comportement masculin qui est la norme du métier. Or, contre toutes ses attentes, elle a généré des réactions défensives et un refus de l'intégrer dans la communauté des *partners*.

Trop entière et sincère dans sa représentation, elle colle au rôle de professionnel au risque de le singer et de le caricaturer. En adoptant des manières masculines, elle brouille les pistes, les repères, devient illisible dans son comportement. Elle est indiscutablement une femme biologique mais elle ne se comporte pas comme une femme. En effet, la plupart des attentes

¹⁶ Site internet : <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/490/228/case.html> , consulté le 3 septembre 2014

exprimées par ses collègues-hommes sont normatives, c'est à dire qu'elles décrivent des qualités et des comportements conformes aux attentes liées à leur rôle de genre (Eagly et Karau, 2002). Il faut rappeler que le genre est un ordre normatif qui sanctionne les déviations de genre. Si une femme est trop masculine dans son comportement, cela peut la desservir car elle adopte un comportement non conforme aux stéréotypes féminins et qui n'est pas reconnaissable par ses interlocuteurs. Ce comportement aligné sur le groupe dominant mais déviant pour son sexe s'avère disqualifiant. En se défaisant de ses attributs féminins, elle n'acquiert pas pour autant des attributs virils qui lui permettraient d'être accueillie parmi les *partners*.

II.2.1.4 Les échecs de la masculinisation

Les femmes qui souhaitent évoluer au sein de la hiérarchie sont contraintes d'adopter des comportements qualifiés de « masculins » (Dambrin et Lambert, 2006). Il n'est pas sûr qu'adopter un comportement masculin soit le garant d'une carrière réussie comme le montre l'exemple édifiant de Ann Hopkins. La neutralisation de sa féminité l'a desservie au final. L'étude de Hull et Umansky (1997), bien que non robuste du point de vue statistique, montre que les stéréotypes sexuels influencent négativement l'évaluation des femmes auditrices et limitent leur accès au *partnership*. Leur étude révèle des situations de discrimination à l'égard des femmes qui adopteraient des styles de management « masculins ». Pire encore, ces femmes constituent une menace à l'appartenance identitaire au groupe des *partners*. Leur façon de se comporter peut être perçue comme étant une violation de la norme prescriptive attribuée à celles-ci. Comme le notent Eagly *et al.* (1992), une femme paye le prix (en termes d'évaluation négative) de son incursion sur un territoire masculin si elle y pénètre en adoptant des comportements masculins d'autorité et de pouvoir. Tannen (1994) nomme les femmes dirigeantes qui adoptent des comportements masculins des *dragons ladies*. Ces femmes tendent à transgresser les attentes sociales liées à leur rôle de genre, elles dérogent aux attributs caractérisés comme féminins. Elles attirent des réactions négatives, souvent révélées au travers d'évaluations négatives quant à leur style de management. En outre, cette pratique n'est pas sans poser de problème aux femmes. Pour Maupin et Lehman (1994), ces rôles masculins stéréotypés, socialement et culturellement construits, relèvent de discours « restrictifs, oppressifs et aliénants ». Parfois, les femmes payent le prix de s'y conformer à travers une souffrance personnelle et une inefficience organisationnelle dénoncées par Maupin et Lehman (1994).

Neutraliser ses attributs de genre en adoptant des codes masculins de comportement ne saurait constituer une stratégie de gestion des conflits de rôles satisfaisante et payante. Les interlocuteurs de ces femmes notent les dissonances entre les rôles endossés et ne se privent pas de le leur faire savoir. Elles-mêmes, dans leur fort intérieur, en ressentent les tensions et les incohérences. Cette stratégie, qui peut paraître aux premiers abords la plus adaptée et la plus évidente eu égard au modèle de rôle professionnel masculin dominant, se retourne en réalité contre les femmes.

II.2.2 Auditrice et mère : quelles stratégies de gestion professionnelle et familiale ?

Lupu (2011) note que les professionnelles-mères experts-comptables se préoccupent de savoir comment concilier, autant que possible, vie professionnelle et vie familiale. A travers la conduite d'entretiens à portée autobiographique auprès de femmes experts-comptables, elle identifie 3 mode de conciliation des rôles de mère et de professionnelle : séparation volontaire des deux rôles ; « gestion mélangée » des deux rôles et enfin impossibilité de les séparer, ce qui entraîne de possibles tensions identitaires. Dans les deux premiers cas, les auditrices sont amenées à développer des stratégies d'adaptation à la culture organisationnelle des cabinets. Lupu (2011) distingue deux grandes catégories de stratégies : une stratégie de gestion familiale et une stratégie de gestion professionnelle. Dans le troisième, l'incapacité à séparer les deux rôles peut être résolue soit par le départ comme renonciation au rôle de professionnelle, soit par une acceptation partielle supposant l'adoption de nouvelles pratiques professionnelles. Nous traitons ici spécifiquement des stratégies de gestion familiale et une stratégie de gestion professionnelle qu'elles peuvent mettre en œuvre.

II.2.2.1 Les stratégies de gestion familiale

Parmi les stratégies gestion familiale, Lupu (2011) identifie l'adaptation du « calendrier reproductif » (programmation des naissances en fonction du calendrier professionnel et programmation des congés de maternité dans les périodes creuses de l'année), l'organisation et la délégation des tâches familiales et le partenariat avec le conjoint.

La délégation des tâches familiales et domestiques est aussi une des tactiques identifiées par Dambrin et Lambert (2008) : se reposer sur une tierce personne (nourrice, personnel de maison) pour s'occuper des enfants et assurer des tâches domestiques. Ce point mérite d'être étoffé. La permanence des rôles sociaux masculins et féminins conduit à un partage inégal des tâches au sein du foyer. Des études soulignent une disproportion des responsabilités entre hommes et femmes dans la sphère domestique et le poids des rôles sexués au sein du foyer. Une étude conduite par Barrère-Maurisson *et al.* (2001) montrent que les femmes, pour la plupart, assument l'essentiel des tâches ménagères. Le partage du temps domestique entre homme et femme demeure inégal. Les femmes y consacrent 69,6 % de leur temps, tandis que les hommes n'y accordent que 30,4 %. Comme le souligne Landrieux-Kartochian (2004), la charge des tâches parentales et domestiques repose encore essentiellement sur les femmes, alors qu'elles mènent une activité professionnelle à temps plein. La division sexuelle du travail domestique relèverait d'une pratique qui serait inscrite dans les caractéristiques « naturelles », génétiques, physiologiques ou psychiques des hommes et des femmes (Le Feuvre, 2009). En outre, malgré une répartition inchangée ou presque du travail domestique entre les sexes, la majorité des femmes n'interrompt plus son activité professionnelle lors de la naissance d'un ou de deux enfants. Elles se trouvent alors dans une logique de cumul des activités familiales et professionnelles. Ceci explique la raison pour laquelle les auditrices, afin d'assumer une charge

professionnelle conséquente, délèguent, dans la mesure du possible, la gestion de ce temps domestique.

II.2.2.2 Les stratégies de gestion professionnelle

Parmi les stratégies de gestion professionnelle, Lupu (2011) note, tous types de cabinets confondus, la flexibilité du temps de travail, la densification et l'intensification du travail et enfin la maîtrise du volume d'activité.

Dambrin et Lambert (2008) identifient, elles, deux tactiques que les femmes mettent en œuvre pour pouvoir poursuivre une carrière tout en s'occupant de leurs enfants : la délégation temporaire et discrète de leurs attributions à d'autres collègues-femmes durant leur absence pour maternité. La double optimisation (en termes de volume et de qualité) du temps de travail et du temps dévolu à la famille, avec un biais de taille : celui de réduire le temps passé en activités de réseautage (*networking*) qui n'est pas sans risques pour leur carrière (Anderson-Gough *et al.*, 2005).

II.2.2.3 Stratégies ou tactiques ?

Lupu (2011) emploie le terme de stratégie qui fait penser à un cheminement défini, calculé et qui s'inscrit dans la durée. Or elle expose une succession de pratiques adaptatives de la part des femmes. C'est aussi ce qui ressort des verbatim qu'elle exploite dans le cadre des entretiens qu'elle a conduits. Ce terme de stratégie se révèle donc, de notre point de vue, trop ambitieux et inapproprié. Il ne reflète pas les ajustements multiples, les tentatives parfois avortées, les actions empiriques des femmes pour tenter de s'adapter aux exigences professionnelles des firmes d'audit. Nous préférons lui substituer les expressions de « pratiques adaptatives » ou de « pratiques de conciliations ». Lupu (2011) reconnaît d'ailleurs que ces pratiques ne sont cependant que principalement adaptatives et peinent à véritablement induire des changements culturels.

Dambrin et Lambert (2008) emploient, elles, le terme de « tactiques » qui exprime plus finement les tentatives de conciliation de rôles des femmes. La mise en œuvre de ces tactiques montre la volonté des femmes de continuer à travailler tout en ayant un rôle actif auprès de leurs enfants. Elles sont souvent issues du choix du couple et non pas de l'auditrice elle-même (Dambrin et Lambert, 2008). Même efficacement conduites, elles ne sont pas toujours bien vécues et assumées. Elles ne parviennent pas à gommer les conflits inter-rôles intimement perçus.

II.2.3 Les initiatives des *Big 4* concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale

Les conflits de rôles relèvent de questionnements et perceptions personnelles et individuelles mais ce sont aussi des préoccupations qui sont de plus en plus prises en compte par les firmes d'audit. Les mères sont de plus en plus accompagnées et aidées par les firmes d'audit qui mettent en œuvre, à leur niveau, des actions pour contribuer à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. En 2008, les *Big 4* étaient classés par l'association « Working Mothers » (2008) parmi les 100 meilleures entreprises des Etats-Unis (Lupu, 2011). En 2013, elles le sont toujours. Les initiatives des *Big 4* aux Etats-Unis concernant l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle de leurs salariées sont nombreuses et variées. Elles permettent notamment aux femmes d'opter pour une certaine flexibilité dans le travail à travers des formules telles que le télétravail, le partage du post (*job sharing*) ou encore les horaires flexibles.

Cette dynamique s'est progressivement enclenchée en France. Les *Big 4* en France tentent de mettre en œuvre depuis une dizaine d'années des actions pour à la fois soutenir les parcours prof des femmes et les aider à concilier vie professionnelle et vie familiale. Ils communiquent abondamment sur leurs sites internet à ces propos. Ainsi, nous avons pu dresser une synthèse des actions dans ces deux domaines figurant en annexe 3.

KPMG qui, il y a 5 ans, ne communiquait pas sur ses politiques en faveur des femmes, communique maintenant via son site internet sur ses initiatives autour de la progression de carrière des femmes, de la parentalité et de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Il y a encore quelques années, les grands cabinets ne communiquaient aucune information sur leur politique concernant la maternité (Dambrin et Lambert, 2008). En 2011, Lupu notait que les mesures étaient encore nouvelles et faisaient suite à une prise de conscience de la part des cabinets de l'impact de la maternité sur la carrière. Par rapport au tableau initialement établi par Lupu (2011), nous notons à la fois que les actions des *Big 4* se sont étoffées en quatre ans et qu'ils communiquent plus volontiers à leur propos.

Tout en développant leurs propres programmes en interne de soutien au parcours professionnel des femmes, les *Big 4* intègrent aussi en tant que partenaires des programmes transversaux, nationaux ou mondiaux. Ils signalent ainsi leur engagement global au renforcement de la place des femmes dans le monde du travail et à leur progression de carrière.

BIG 4	Soutien au parcours professionnel des femmes, via partenariat avec des réseaux de femmes transversaux
DELOITTE France	Gold sponsor de <i>European Professional Women Network</i> .
EY France	Partenaire de l'association <i>Women's Up</i> , du Forum ELLE Active et du <i>Women's Forum</i> : organisation d'événements dont l'objet est de reconnaître et de renforcer la place des femmes dans le monde du travail
KPMG France	Intégration au Programme EVE, notamment dédié aux problématiques de progression des femmes en Entreprise
PWC France	Partenaire aux niveaux mondial, européen et français du « <i>Women's Forum for the Economy and Society</i> ».

Tableau 2 : Les mesures pour le soutien au parcours professionnel des femmes dans les branches françaises des *Big 4* sous la forme de partenariats et sponsoring d'événements au niveau mondial, européen ou Français (source : sites internet des *Big 4* en France)

Les actions menées par les *Big 4* méritent d'être soulignées. Elles vont dans deux directions : soutien au parcours professionnel des femmes et conciliation entre vie professionnelle et vie familiales pour les mères. Les firmes œuvrent à mettre en place des actions concrètes pour traiter de ces deux problématiques. Toutefois, la plupart des mesures de conciliation entre vie familiale et carrière que proposent ces cabinets sont destinées à couvrir des besoins ponctuels, de nature logistique ou organisationnelle (comme les services de conciergerie ou de garde d'enfant), mais elles ne visent pas à insuffler des changements de fond. Si les professionnelles peuvent trouver un soutien ponctuel dans les différentes actions engagées par leurs employeurs, il n'est pas sûr qu'elles y trouvent un levier suffisamment puissant pour traiter en profondeur les problématiques des femmes et mères.

II.2.4 Les trajectoires professionnelles alternatives

L'existence des conflits de rôles nous conduit à prêter attention aux parcours professionnels des auditrices. Tout d'abord nous questionnons le parcours linéaire-type tel que prôné par les firmes

d'audit puis nous nous intéressons aux parcours professionnels alternatifs tels qu'adoptés par certaines femmes.

II.2.4.1 La carrière-type en audit est-elle adaptée aux femmes ?

La notion de carrière, comme élément central dans la vie et pour l'identité d'un individu est établie selon une norme masculine universelle. Acker (1992) note la nature sexuée du modèle de carrière traditionnel. Au sein des cabinets d'audit, la carrière-modèle est la carrière linéaire, progressive et continue. Elle aussi est bâtie sur le modèle masculin (Lupu, 2011). L'enquête de Whiting (2008) menée en Nouvelle Zélande sur une population mixte d'experts-comptables montre clairement que les individus qui suivent une progression professionnelle linéaire selon le modèle masculin affichent une carrière plus réussie que les autres. Parce que le modèle de carrière se décline au masculin, avec une étanchéité marquée entre sphère privée et professionnelle, les auditrices sont pénalisées. Cette carrière-type semble peu adaptée aux vies des femmes. L'inadaptation est d'abord relative aux rythmes biologiques et de la maternité. En audit, les passages de junior à *manager* et de *manager* à *partner* se font dans certaines tranches d'âges et ce rythme ne coïncide pas toujours avec les rythmes féminins (biologiques comme la grossesse et sociaux comme la prise de congés maternité). On constate d'ailleurs, une déperdition des femmes à chacune de ces étapes.

L'inadaptation est aussi liée à la question du temps passé au travail, ainsi que l'équilibre souhaité entre vie familiale et vie professionnelle. Ce sont le plus souvent les femmes au sein d'un foyer qui sacrifient leurs carrières si elles ne sont plus en mesure de mener de front à la fois leurs activités domestiques et leur carrière (Hooks, 1998). Moins disponibles que leurs collègues masculins ou que les femmes sans enfant, retardées dans leur progression de carrière par leur(s) grossesse(s) et enfin moins mobiles (du fait que leur conjoint est souvent lui aussi investi dans sa propre carrière), les auditrices mères de famille souffrent d'un handicap structurel. Quant à la question de la motivation dans leur carrière, les femmes sont souvent placées dans une situation de double contrainte (*double bind*) selon Marshall (1984). Pas assez motivées et investies, elles sont considérées comme inaptes à tenir des postes de responsabilité. Trop investies dans leur carrière, il leur est reproché de négliger leur vie familiale. Elles sont cataloguées « masculines » et « dures ». Elles constituent une menace pour leurs collègues masculins et sont punies de leur déviance par l'isolement. D'un côté comme de l'autre, leur féminité semble poser problème et génère des tensions avec le rôle de professionnelle qu'elles sont censées tenir. Dans un tel contexte, il est possible de comprendre pourquoi les femmes entretiennent une relation ambiguë au succès (Marshall, 1984). La notion de peur du succès (Horner, 1972) ou encore celle de phénomène dit « de l'imposteur » (Clance et Imes, 1978) révèlent un sentiment défailant de réussite chez des femmes performantes qui font carrière au sein des organisations. Ils mettent en évidence l'internalisation du conflit entre féminité et réussite ou carrière tel qu'il est construit socialement et reproduit au sein des organisations.

La carrière-type telle qu'elle est conçue au sein des cabinets semble inadaptée aux femmes. Toutefois, le problème semble plus complexe. La hiérarchie et la pression pesante, l'avancement plus difficile après une ou des maternités, les pratiques discriminatoires et remarques sexistes peuvent avoir raison de la bonne volonté des auditrices et de leur envie de faire carrière. De nombreuses études ont été faites sur les liens entre le conflit travail-famille et l'impact sur la vie privée, sur la santé physique et mentale, ainsi que sur le niveau de stress (Adams *et al.*, 1996 ; Anderson *et al.*, 2002). Des chercheurs ont mis en évidence que la perception d'un conflit travail-famille élevé a un impact significatif sur un niveau faible d'implication organisationnelle (Wiley, 1997). Cascio (1991) indique que le conflit travail-famille est relié négativement à la productivité. D'autres travaux mettent en évidence que la perception du conflit travail-famille a un impact négatif sur la satisfaction au travail (Burke, 1988). De même, ce conflit peut avoir un impact négatif sur la progression de carrière des femmes. Comme le souligne Belghiti (2003), « des femmes ayant des vies familiales pleines peuvent être perçues comme ne s'impliquant pas assez dans leur travail ou comme n'étant pas sérieuses dans leur carrière, comparées à leurs collègues masculins ». Des études ont démontré que la perception du conflit entre travail-et famille était aussi un élément prédictif significatif de l'intention de quitter l'entreprise (Anderson *et al.*, 2002).

Sur le long terme, la conciliation des rôles de professionnelle et mère s'avère difficilement tenable et les contraignent à envisager des changements dans leurs trajectoires professionnelles. C'est en cela que les trajectoires féminines se distinguent encore radicalement des trajectoires masculines. Les trajectoires des professionnelles de l'audit consistent bien souvent à s'écarter des trajectoires classiques, approuvées (Lupu, 2012), celles que prennent leurs collègues masculins. Confrontées à un ensemble de difficultés, les femmes se trouvent face à des choix professionnels alternatifs : emprunter des « impasses », des « voies secondaires » (voies d'évitement) ou envisager des « sorties précoces » (voies alternatives au modèle professionnel approuvé), pour reprendre le vocabulaire imagé de Lupu (2011).

II.2.4.2 L'aménagement du temps de travail : un outil de marginalisation des femmes ?

Les femmes ayant une charge familiale sont parfois amenées à réaménager leurs horaires. Le recours au temps aménagé constitue un choix difficile pour les femmes. De façon générale, ces arrangements sont tolérés et non pas encouragés par les cabinets (Lupu, 2011). Certains grands cabinets ont mis en place des programmes de flexibilité et d'aménagement du temps de travail spécifiquement conçus pour fidéliser des femmes compétentes et les aider dans leur progression de carrière. Kornberger *et al.* (2011) s'interrogent sur les programmes de flexibilité et aménagement du temps de travail de ces firmes. Dans la pratique, ils se révèlent comme une entrave à la progression des femmes vers les niveaux hiérarchiques de *partners*. Ces politiques se révèlent en défaveur des femmes car elles renforcent en réalité les barrières de genre. Moins présentes sur le terrain et au bureau, elles se marginalisent et posent des problèmes à leurs

supérieurs qui évoluent dans un système organisationnel conçu pour du temps plein. Le choix de recourir au temps aménagé est défavorable aux femmes à plusieurs titres. Il l'est en termes de salaire : travailler à temps partiel suppose souvent de travailler en réalité le même nombre d'heures, pour un salaire réduit (Lupu, 2011). Il l'est aussi en termes d'image et de carrière. Outre les problèmes organisationnels que cela pose, faire le choix du temps partiel peut être perçu comme un désengagement partiel avec des répercussions négatives sur l'avancement hiérarchique de femmes.

S'il peut paraître adapté à une certaine étape de la carrière (maternité, enfants en bas âge), le travail à temps partiel conduit à une impasse (Lupu, 2011). Cette pratique est mal vue en interne, elle isole et stigmatise encore plus les femmes. Elle peut fermer irrémédiablement les portes à des fonctions d'association. Envisagé comme un moyen d'apaiser les tensions inter-rôles, l'aménagement du temps de travail marginalise les femmes et accentue au contraire les tensions avec le modèle professionnel édicté selon des standards masculins.

II.2.4.3. L'auto-exclusion de la voie d'accès au *partnership* en *Big 4*

L'entrevue d'une impossibilité définitive à concilier les différents rôles conduit les femmes à envisager des trajectoires alternatives au modèle. Les voies professionnelles alternatives relèvent de choix personnels globaux qui intègrent les différents éléments de la vie des femmes et qui composent avec eux. En prenant ces voies alternatives, les femmes tentent d'apporter une solution pragmatique et opérationnelle aux conflits inter-rôles qu'elles perçoivent et vivent douloureusement au quotidien. Ces choix sont dictés par le contexte mais elles y prennent part activement aussi. Nous examinons d'abord les voies alternatives au modèle « *up or out* » qui consistent à se maintenir au sein de la structure tout en changeant de fonction. Puis nous examinons les autres voies qui consistent à quitter la structure.

Dans leur étude portant sur deux firmes *Big 4*, Dambrin et Lambert (2008) ont présenté des alternatives à la carrière ascendante classique pour les femmes : la spécialisation technique et la fonction support. Ces choix permettent de mieux faire cohabiter les différents rôles de mère et de professionnelle mais présentent aussi un certain nombre de faiblesses et biais en matière d'évolution de carrière.

Le choix de la spécialisation technique est assez répandu. Les femmes se dirigent souvent vers des postes d'expertise mais la spécialisation dans un domaine particulier de l'audit (développer une expertise fiscale par exemple) réduit fortement les chances de devenir associé car les dimensions managériale et commerciale, la logique orientée résultat n'y sont pas développées.

L'autre possibilité est l'orientation vers une fonction support dite « improductive » (car ne générant pas de chiffre d'affaires), moins valorisée et moins prestigieuse mais plus sédentaire pour les mères. Les fonctions support représentent approximatif 20% du nombre total de

collaborateurs embauchés par les grands cabinets (Lupu, 2011). Ces parcours relèvent de ce que Khalifa (2004) nomme des parcours de mères de familles (*mummy tracks*), adaptés aux femmes qui ont une charge familiale. Au sein de la profession, ces secteurs offrent à la fois des rémunérations moins élevées, moins d'autonomie dans le travail et moins d'opportunités d'avancement (Roberts et Coutts, 1992) que les postes de front office. La bifurcation vers des postes fonctionnels offre plus d'aménagements pour les femmes mais relèvent d'un processus d'auto-exclusion quasi-définitif de la voie d'accès au *partnership* (Dambrin et Lambert, 2012).

Une troisième voie peut être envisagée : quitter la structure. Il s'agit d'un choix dicté par le contexte, c'est-à-dire subi, mais c'est aussi un acte de volonté des femmes. Ainsi certaines d'entre elles choisissent de quitter les grands cabinets d'audit pour évoluer en entreprise (Crompton et Sanderson, 1990). Elles apprécient cet environnement plus sédentaire, moins stressant et plus compatible avec leur vie familiale. Toutefois, il s'avère aussi moins dynamique en comparaison avec celle des cabinets et les travaux confiés y sont moins stimulants et complexes. D'autres rejoignent des cabinets de plus petite taille pour envisager un passage au statut d'associé ; certaines se mettent à leur propre compte (Laufer, 2004). Comme le note Lupu (2011), ce départ est souvent accompagné d'une baisse sensible de statut social et de rémunération. D'autres enfin, frustrées par leur incapacité à évoluer au sein de la hiérarchie, démissionnent pour se lancer dans l'entrepreneuriat (Laufer, 2004 ; Lupu, 2011).

Cet exposé des voies alternatives adoptées par les femmes montre les tentatives variées des femmes pour concilier leurs différents rôles, tout particulièrement celui de professionnelle et de mère. Il n'est pas sûr que le terme de stratégie de gestion de rôles s'applique. Il s'agit plutôt de l'adoption par défaut de parcours complexes, risqués, contingents et sinueux : en un mot « labyrinthiques » (Lupu, 2011).

Conclusion de la Section II.2

Les multiples rôles qu'endossent les femmes et leurs contradictions les conduisent à penser en termes de conciliation, d'intégration, de cohérence, d'unification de rôles. Elles déploient des pratiques de gestion de conflits de rôles qui peuvent prendre plusieurs formes non exclusives les unes des autres. Nous avons relevé au sein de la littérature en comptabilité et audit trois pratiques distinctes. Une pratique comportementale consiste à adopter des règles de comportement masculin ; elle s'avère risquée car sanctionnée par les hommes et source de souffrance pour les femmes. Diverses « stratégies » de gestion familiale et professionnelle peuvent être mises en œuvre. Même si elles sont soutenues par des initiatives de la part des firmes d'audit, elles comportent un certain nombre de biais. Enfin, lorsque les conflits de rôles sont trop lourds à gérer et que l'espoir de mener une carrière linéaire et progressive sur le modèle masculin s'estompe, des voies professionnelles alternatives sont envisagées en interne ou en externe. La première pratique est fortement adaptative, la seconde relève de conciliations, la troisième consiste en un renoncement à la voie d'accès au *partnership* en *Big 4*. Le terme de stratégie employé par certains chercheurs ne semble pas adapté, il s'agirait plutôt de tactiques déployées par les auditrices.

La littérature a mené un travail important sur la façon dont les femmes gèrent leurs conflits de rôles. Nous notons que les travaux évoqués dans cette revue de littérature ne mentionnent pas le client. On peut supposer alors que le client n'y prend pas une part active car tout se joue de l'intérieur des firmes (déterminants internes tels que charge de travail, investissement exigé par la hiérarchie) ou relève de la sphère privée (maternité, charge familiale, priorité à la carrière du conjoint). Mais on peut aussi défendre l'idée que la problématique du client est escamotée. La recherche en audit portant sur les conflits de rôles semble avoir des difficultés avec la figure du client. Ce dernier semble se situer dans un espace difficile à cerner et à circonscrire : ni à l'intérieur des firmes ni dans la sphère privée. Or, c'est à la frontière de ces deux sphères que naissent la plupart des conflits de rôles. Le statut hybride de cet acteur le rend complexe mais d'autant plus intéressant à étudier. Des questions légitimes émergent et doivent trouver des réponses. Les stratégies de gestion familiale et professionnelle sont-elles impactées par la relation au client ? Adopter un comportement masculin face au client peut-il apaiser les conflits de rôles ? Les trajectoires des auditrices peuvent-elles être impactées par la relation au client ? Quid du « débauchage » d'une auditrice par son client ou de la mise en contact avec un recruteur potentiel ? Toutes les situations analysées au fil de cette section peuvent être réexaminées à travers le prisme du client. L'analyse de ces situations peut permettre de révéler des façons dont les auditrices gèrent, voire tentent de mettre fin, à leurs conflits de rôles. Nous estimons que le client prend part comme d'autres acteurs à la problématique des conflits de rôles pour les auditrices. Nous voyons émerger une problématique spécifique du client non explorée en matière de conflits de rôles et de gestion des conflits de rôles pour les auditrices.

Section II.3 Introduction d'un acteur majeur dans la gestion des conflits de rôles des auditrices : le client

Le rôle émane de ce que les individus perçoivent du rôle à jouer mais aussi des attentes en matière de rôle de la part de leurs interlocuteurs. En ce sens, il relève d'une construction collective. Dans la littérature en audit, ce collectif est la plupart du temps appréhendé comme un collectif interne, constitué de l'intérieur des firmes. Il comprend principalement les collègues, les subordonnés et la hiérarchie mais semble ignorer le client. C'est ce manque que nous avons tenu à investiguer. Cela nous amène à comprendre ce que les firmes d'audit véhiculent comme message à son propos et comment le client est appréhendé.

II.3.1 le client comme entité abstraite au service du discours des firmes

Le client s'avère être une entité bien commode, qui peut être convoqué sur différents registres par les firmes d'audit. Au travers de la terminologie de client, l'on peut percevoir une transformation des relations entre les acteurs (Guénin, 2008).

II.3.1.1 L'usage générique du terme de client

Traditionnellement, pour désigner les personnes soumises à un audit, on parle d'audités. Or le terme de client, au singulier, s'est substitué au terme d'audité ou audités. Certains cabinets ont même banni le terme d'audité de leur langage et n'en utilisent qu'un de façon récurrente : le client. Ce terme est d'ailleurs si puissant que, de façon assez symptomatique, l'audit interne s'est emparé de cette terminologie de client. Le terme de client a essaimé en audit interne pour désigner le commanditaire ou donneur d'ordre interne de la mission (Roussy, 2011). Cela peut dénoter la proximité avec l'audit externe, qui constitue un modèle de référence, la volonté de s'afficher non pas comme un centre de coûts mais comme prestataire et partenaire interne et marquer la volonté d'indépendance de la profession. Enfin c'est aussi se positionner sur un terrain où on les attend : la valeur ajoutée de l'audit interne qui est parfois interrogée.

Ce terme générique et neutre désigne tout à la fois et indifféremment la personne morale pour le compte de laquelle se réalise la mission (l'entité auditée qui peut être une organisation, une institution, une entreprise ou un groupe d'entreprises) et une ou des personnes physiques, femmes ou hommes (les membres de l'entité soumise à un audit tels que le directeur financier ou le chef comptable). Les clients sont caractérisés par leur diversité, se distinguant grandement du client tel qu'il est pensé par la direction : un client abstrait, toujours accordé au singulier. A ce titre, on peut dire que le client est un terme vaste et commode à utiliser car unique pour désigner toute une série de réalités différentes.

Mais on peut aussi relever son ambiguïté dans la mesure où, dans le cadre d'une mission d'audit légal, le « client » n'est pas demandeur de la mission et ses interventions sont souvent redoutées. De leur côté, les auditeurs ont bien conscience de ne pas toujours être les bienvenus chez le client (Guénin, 2008). Alors pourquoi les auditeurs le qualifie-t-il de « client » ? Quelles significations son usage peut-il avoir en matière de contenu du travail, de pratiques et d'engagement professionnel ?

II.3.1.2 Le client neutralisé

Appréhender le client comme une abstraction peut être une façon de le tenir à distance, de le neutraliser, de le rendre non opposable à l'auditeur. C'est l'idée défendue par Guénin (2008) dans le cadre de ses travaux qui confrontent le travail prescrit et le travail réel des auditeurs de terrain. Les auditeurs appréhendent les clients comme « présumés neutralisés, transformés en dociles fournisseurs d'informations » (Guénin, 2008). Ils sont pensés comme extérieurs à la mission d'audit et à son périmètre d'intervention ; leur mise à distance ne serait pas problématique. S'inscrivant dans un paradigme taylorien, les normes d'exercice professionnel et les méthodologies développées par les firmes d'audit font d'ailleurs totalement abstraction ou presque des acteurs contrôlés. Elles modélisent des situations de travail qui éludent avantageusement la question du client (Guénin, 2008).

II.3.1.3 Le client comme cible d'une démarche orientée-services

Certains chercheurs voient dans l'usage de ce terme la marque d'une « mentalité client », une certaine disposition d'esprit et une façon de conditionner très tôt, par le discours et le vocabulaire, les jeunes auditeurs afin qu'ils soient plus orientés vers le marché et le service. Le client est une représentation collective des forces du marché a priori neutres, efficaces et justes auxquelles il faut se plier. Ce terme de client met alors en évidence la pression concurrentielle qui se développe entre les firmes d'audit.

A ce propos, une professionnalisation croissante de la gestion de la relation-client dans les cabinets d'audit est notée. Il ne s'agit plus de gérer des dossiers d'audit mais de gérer des relations clientèle et de les inscrire dans la durée.

Les leaders du marché de l'audit ont procédé à la transition de la comptabilité comme « service social » à la « comptabilité commercialisée » évoquée par Hanlon (1994). Les *Big 4* ont su profiter de l'essor d'autres marchés de services professionnels aux grandes entreprises pour proposer une gamme de produits qui s'étend bien au-delà de la simple prestation d'audit (Béthoux, 2000). Outre la mission de certification elle-même les cabinets ont tendance à proposer des prestations supplémentaires, voire une offre globale de services, « un service

intégré » (Ramirez, 2003). La littérature en audit a analysé la façon dont les firmes d'audit se sont tournées vers l'offre de services professionnels globaux et sont devenues, notamment, plus commerciales (Hanlon, 1994 ; Cooper et al., 1996 ; Cooper et Robson, 2006). Cette mutation a des implications sur le travail de l'auditeur dans la mesure où l'accent est mis sur le fait de faire le travail le plus vite possible et faire le mieux pour satisfaire les clients (Hanlon, 1994).

L'on peut y déceler le symptôme du « commercialisme » exacerbé qui règne actuellement au sein des cabinets. On le constate, ce changement de vocabulaire est révélateur des changements qui s'opèrent sur le marché des services professionnels (évolution des prestations en contenu, volume et valeur) proposés par les firmes d'audit. Ces pratiques brouillent la séparation traditionnelle entre audit financier et conseil et laissent présager des évolutions prochaines du métier qui méritent d'être suivies (Herrbach, 2000).

II.3.1.4 La rhétorique ou les exigences présumées du client

Au sein du discours organisationnel, le terme de client, toujours au singulier, est volontairement générique et abstrait. L'usage générique de ce terme peut aussi servir un discours monolithique en interne sur ses exigences présumées. L'expression « rhétorique du client » que l'on retrouve dans la littérature (Anderson-Gough *et al.*, 2005 ; Lupu, 2011) est elle aussi assez abstraite et mérite d'être approfondie. La rhétorique est l'art de l'éloquence et de l'argumentation, souvent définie comme l'art de la persuasion par le discours (Reboul, 2001). Elle constitue à l'époque de l'Antiquité une véritable discipline enseignée par les philosophes grecs, notamment Aristote. Le terme générique de rhétorique porte souvent une connotation péjorative. Il suppose des efforts de persuasion manipulateurs vis à vis d'un auditoire, avec une intention de déformer la réalité.

L'on peut qualifier le discours managérial sur le client de « rhétorique » dans la mesure où il s'agit d'un ensemble de prescriptions récurrentes sur le juste comportement à avoir en regard des exigences présumées du client. Le qualificatif de présumé a bien entendu toute son importance car il s'agit des exigences officielles telle qu'elles sont communiquées aux auditeurs, tout particulièrement aux juniors en interne (Kornberger, *et al.*, 2010 ; Anderson-Gough *et al.*, 2000). Cette préoccupation constante du client émane plus de l'assimilation du discours véhiculé par la firme que des échanges avec le client sur le terrain. Ces exigences peuvent correspondre ou non aux exigences réellement exprimées par les clients eux-mêmes (Kornberger *et al.*, 2010). Peu importe, l'important est de forger en interne un discours puissant à propos du client qui mobilise les auditeurs et serve les intérêts de la firme.

Pour certains auteurs, ce discours joue un rôle majeur de structuration du travail ; il permet de renforcer l'autorité des *managers* et *partners* sur leurs équipes, Le discours client a donc une visée disciplinaire (Anderson-Gough *et al.*, 2000 ; Kornberger *et al.*, 2010) favorisant l'obéissance à la hiérarchie. Au nom du client sont exigés disponibilité, mobilité, adaptabilité,

dévouement, sacrifice du temps personnel (Anderson-Gough *et al.*, 2001, 2005). Cela vise à légitimer les demandes de faire des heures supplémentaires, de respecter les délais exprimées par le management.

Kornberger *et al.*, (2010) ont qualifié le discours de dévouement au client d'hégémonique et d'omniprésent au sein des *Big 4*. Certains chercheurs relèvent qu'il a une dimension performative dans la mesure où il décrit la réalité et contribue à la créer en même temps (Anderson-Gough *et al.*, 2000 ; Lupu, 2011).

II.3.1.5 La rhétorique du client, outil discursif pour asseoir la ségrégation genrée

Anderson-Gough *et al.* (2005) qualifient le client d'outil linguistique (*linguistic device*) pour servir un certain nombre d'intentions et légitimer un certain nombre de pratiques sexistes et discriminatoires en interne. La rhétorique client a fait l'objet d'analyse mettant en évidence son rôle de vecteur de fabrication des rôles genrés (Anderson-Gough *et al.*, 2005, Kornberger *et al.*, 2010). Le discours client est un facteur ségrégeant pour les femmes dans la mesure où il s'agit d'une succession d'exigences relatées (disponibilité mobilité) qui contribue à asseoir l'hégémonie masculine et à renforcer leur sentiment de ne pas être à leur juste place.

Dambrin et Lambert (2006), elles, font remarquer que les exigences du client sont convoquées tour à tour sur deux registres. D'une part, le client apparaît comme un obstacle organisationnel réel. Ses exigences en termes de disponibilité et de mobilité sont prioritaires aux souhaits de vie des professionnels, hommes ou femmes (Hooks, 1998). Elles s'imposent à tous, sans considération du genre (Hooks, 1998) En apparence, rien ne transpire sur une quelconque différenciation entre hommes et femmes dans le discours officiel des firmes qui est entièrement tourné vers le client, figure abstraite et ultime de mobilisation. Ainsi, on peut parler d'une marginalisation organisationnelle des femmes travaillant à temps partiel du fait qu'elles s'excluent elles-mêmes de la participation à certains rendez-vous avec le client et se construisent au final une position « de second rang » au sein des équipes (Lupu, 2011). D'autre part, les exigences supposées du client constituent un moyen discursif de légitimer les discriminations à l'encontre des femmes dans les cabinets : les membres du cabinet invoquent les attentes du client, présumées favorables aux hommes (Loft, 1992 ; Grey, 1998 ; Anderson-Gough, *et al.*, 2005). Le client est donc supposé avoir des préférences : celles de travailler avec des professionnels (Loft, 1992 ; Anderson-Gough *et al.*, 2005), les hommes étant plus aptes à respecter leurs exigences d'extrême disponibilité (Dambrin et Lambert, 2008).

La rhétorique du service au client semble directement liée au management du temps professionnel versus temps familial. La flexibilité du travail s'entend comme adaptation aux exigences de disponibilité vis-à-vis du client (Anderson-Gough *et al.*, 2001). Il ne s'agit en

aucun cas d'une flexibilité pour convenance personnelle (en l'occurrence l'organisation de la vie familiale) qui, elle, est implicitement bannie car considéré comme une pratique contraire au service-client et non professionnelle (Anderson-Gough *et al.*, 2001 ; Kornberger *et al.*, 2011). Une femme qui demanderait un temps partiel ne pourrait pas envisager une carrière et le partenariat lui serait fermé car elle ne serait plus entièrement disponible pour le client.

II.3.2. Le client comme individu incarné

Le client est omniprésent dans le discours des firmes. Ses multiples exigences sont constamment rappelées. Toutefois, il est difficilement envisageable d'appréhender le client uniquement via le discours qui en est fait. Ce serait le considérer comme une entité abstraite et éthérée, ce qu'il n'est pas. Notre propos est d'aller au-delà de l'image d'un client abstrait et désincarné telle qu'elle est le plus souvent véhiculée dans la littérature. Le client est avant tout un individu incarné, situé dans un environnement concret et avec lequel les équipes d'audit sur le terrain échangent et coopèrent. Comme le rappelle Friedberg (1993), les membres des organisations n'interagissent pas avec un environnement abstrait, mais avec un nombre limité d'interlocuteurs concrets qui deviennent leurs correspondants privilégiés.

II.3.2. 1 Le client comme membre du réseau relationnel de l'auditrice

Il existe une abondante littérature sur ce qu'est et doit être l'audit légal. L'audit externe légal est une activité obligatoire qui s'inscrit dans un cadre légal et réglementaire. Selon Richard et Reix (2002), « l'audit est un processus qui comprend plusieurs étapes (planification, évaluation du contrôle interne, contrôle direct des comptes, travaux de fin de mission) et aboutit à la production d'un rapport d'audit ». Aussi, l'on pourrait supposer que tout, dans cette mission légale, est normé, cadré, déjà prescrit à l'avance. Mais, outre le travail technique, le travail d'auditeur suppose un travail relationnel important avec et chez le client.

Le métier d'auditeur a évolué, s'est complexifié. Le rôle de l'auditeur est devenu à la fois plus central et plus important. S'il y a encore une quinzaine d'années, l'interlocuteur de l'auditeur légal était traditionnellement le chef comptable et le directeur financier, il est maintenant fréquemment la direction générale et le comité d'audit. L'auditeur s'est rapproché des sphères de pouvoir. Dans ce contexte, la notion de « client » prend de l'importance pour l'auditeur dans la mesure où il est face à plus d'interlocuteurs, plus variés avec plus d'enjeux.

L'auditeur évolue au sein d'un vaste réseau relationnel, tant interne qu'externe. Le réseau relationnel de l'auditeur évolue tout au long de sa carrière. Nous pouvons approfondir notre compréhension du réseau relationnel des auditeurs en nous intéressant à qui dialogue avec qui chez le client. Il nous faut distinguer le réseau des jeunes auditeurs de terrain (grades de junior

1 et 2, par exemple) de celui des membres de la hiérarchie des cabinets (*managers, senior managers, partners*).

Les auditeurs de terrain

Très vite après leur embauche, les jeunes auditeurs sont envoyés chez le client. Herrbach (2000) définit l'auditeur de terrain comme celui qui, au cours des cinq premières années de carrière, se déplace chez le client pour effectuer ses missions. Il a mis en évidence le réseau relationnel de l'auditeur de terrain en y intégrant au même titre que les auditeurs membres du cabinet, le personnel du client.

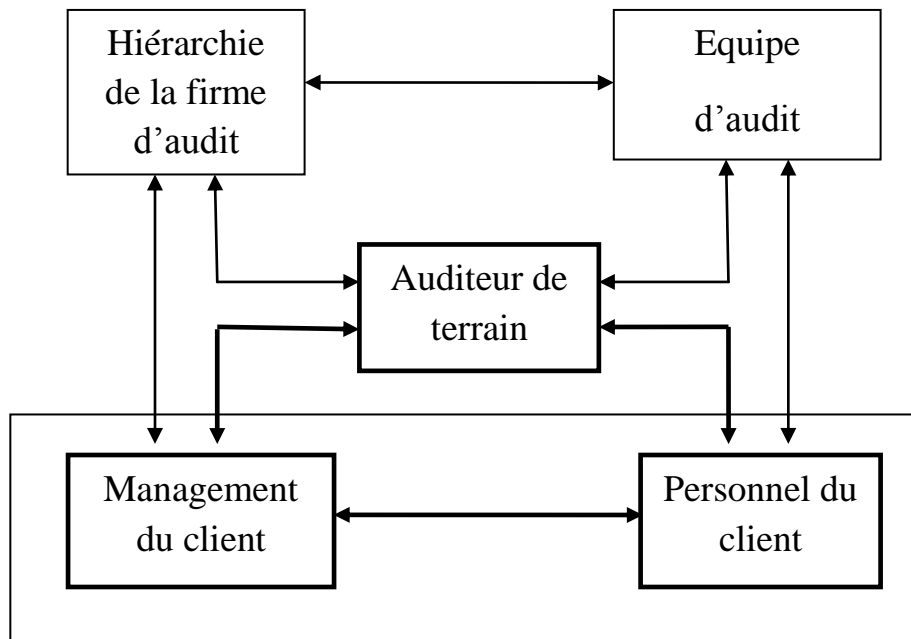


Figure 1 : Réseau relationnel de l'auditeur de terrain intégrant le client (d'après Herrbach, 2000)

A l'intérieur de la catégorie « client », il distingue deux types d'interlocuteurs : les responsables (tels que directeur financier, chef comptable et autres chefs de service) et le personnel du client. Le personnel regroupe les interlocuteurs quotidiens de l'auditeur (tels que les comptables), ceux auprès de qui il va solliciter l'essentiel des informations nécessaires à la conduite de la mission.

Les auditeurs de terrain travaillent dans les locaux du client, le sollicitent pour accéder aux données, se faire communiquer des documents, répondre à des questions techniques. A ces niveaux hiérarchiques, les femmes sont largement représentées.

Les membres de la hiérarchie des cabinets

Les études sur les membres de la hiérarchie des cabinets (*managers* et associés) sont plus rares que celles sur le personnel de terrain (Herrbach, 2000) et les données plus limitées. Une exception notable est la recherche de Dirsmith *et al.* (1997) ou encore celle de Richard et Reix (2002).

Kornberger *et al.* (2010) nous rappellent que pour les *managers* le réseau relationnel est complexe car il intègre client, auditeurs juniors et *partners*. Pour ces chercheurs, le client fait donc partie de ce réseau, au même titre que les deux autres parties. En le plaçant en première position dans son énumération, ces chercheurs semblent vouloir insister sur son importance. Chez le client, les vis-à-vis des *managers* sont les équipes comptables, le chef comptable ou encore le directeur administratif et financier.

Contrairement au *manager*, le *partner* n'est pas présent de façon permanente sur le terrain au cours de la mission même s'il gère la relation au client sur toute la durée du mandat. Ses échanges se nouent sur la durée avec la hiérarchie du client : direction financière, comité d'audit, direction générale voire Présidence. Ses relations avec le client sont par conséquent à forts enjeux et engagent le cabinet sur une durée pluri-annuelle.

Gérer les relations avec le client nécessite des comportements et attitudes adaptés. Le client, qui n'est pas un expert, est incapable d'apprécier le niveau de qualité du service rendu (Von Nordenflycht, 2010). Etant donné le caractère non démontrable de la qualité de la prestation d'audit, le fait de dégager une image de professionnalisme auprès du client est un élément fondamental dans sa perception de qualité du service rendu (Humphrey et Moizer, 1990). L'apparence sert, pour partie, de substitut à la qualité. Von Nordenflycht (2010) identifie la réputation, l'apparence et le respect du code d'éthique professionnel comme des éléments substitutifs à une qualité indémontrable du service rendu au client.

La hiérarchie des cabinets est majoritairement constituée d'hommes, les femmes se faisant plus rares au fur et à mesure qu'elles grimpent les échelons. Si les travaux techniques, normés et répétitifs sont attribués sans difficulté aux auditrices de terrain, les aspects du métier relevant de responsabilités décisionnelles ou de négociation avec le client leur sont beaucoup plus fermés.

II.3.2.2 Le *distingo craft* versus *business of auditing* et ses implications sur le rapport au client

Dans les *Big 4*, à la méthodologie et aux structures hiérarchiques très formalisées, le rôle assigné à chacun des échelons est précisément défini. Chaque étape du parcours professionnel doit être franchie pour accéder à la suivante, l'ultime (*partnership*) quant à elle, n'est jamais acquise, les associés-*partners* procédant par cooptation. La division des responsabilités est clairement établie entre les auditeurs de terrain et la hiérarchie. Covalski et Dirsmith (1985) distinguent l'audit en tant que métier (*craft of auditing*) de l'audit en tant qu'activité économique (*business of auditing*).

Les aspects concernant l'audit en tant que métier correspondent aux tâches d'exécution, de « production » (collecte et analyse de données, tests, production de documents qui alimentent le dossier d'audit) et de gestion des missions. Il s'agit de mettre en œuvre des connaissances à orientation technique, avec un niveau de responsabilités faible. C'est ce qui est demandé aux auditeurs de terrain, au stade d'assistant, de junior et de senior.

L'audit en tant qu'activité met en œuvre des connaissances à orientation économique et politique (Herrbach, 2000). Cette activité est essentiellement assumée par les *partners* qui signent les rapports d'audit. Leur travail porte notamment sur la stratégie du cabinet et sur son développement commercial. Ils entretiennent et développent la relation avec leurs clients sur la durée du mandat. Les *managers* prennent part, comme les associés, à l'action commerciale des cabinets. En outre, ils jouent un rôle-clé dans la qualité de la relation quotidienne entretenue avec le client.

Herrbach (2000) met en évidence au sein des firmes d'audit l'asymétrie d'information entre hiérarchie et salariés concernant le *business of auditing*. Tout ce qui relève des honoraires, facturations, profits, portefeuilles clients, négociations et stratégie, rémunérations, réputation et conflits est difficilement accessible voire non accessible aux salariés. Ce qui caractérise beaucoup des aspects liés au *business of auditing* est leur caractère « tabou » (*indiscussable*, McNair, 1991). Cette ligne de partage entre *craft* et *business* reflète la division des firmes d'audit entre exécutants et dirigeants. Elle est induite par la distinction entre les aspects techniques et les aspects économiques du travail d'audit.

La frontière entre *craft* et *business* s'exprime à travers la nature des tâches assumées mais surtout à travers l'exposition et la proximité au client. En la matière, il existe une différence très nette entre auditeurs de terrain et membres de la hiérarchie des cabinets. Le tableau ci-dessous synthétise ces différences.

	Auditeurs juniors	Auditeurs <i>manager</i> , senior <i>manager</i> , <i>partner</i>
Responsabilités assumées	Tâches d'exécution, demande de documents ou d'informations	Travaux de planification, négociation, exposé des conclusions
Caractéristiques des missions	Successives, courtes et à un rythme soutenu	Entretien et développement d'une relation-client sur la durée
Horizon de temps	Court terme (la mission)	Moyen-long terme (le mandat)
Interlocuteurs chez le client	Personnel du client	Management et Direction du client
Enjeux des interactions-client	Limités	Etendus
Personnalisation de la relation au client	Non	Oui

Tableau 3 : Différences entre auditeurs de terrain et membres de la hiérarchie des cabinets en termes de tâches confiées et conséquences sur la relation au client

Au fil des missions, les juniors sont amenés à se déplacer chez de multiples clients pour des durées parfois courtes. Le temps passé et la lourde charge de travail ne permettent pas toujours de nouer des liens avec les équipes du client. Les juniors recherchent une coopération momentanée avec le client qui peut être courte et de forme pure. Les *managers* représentent la firme d'audit pendant la mission et jouent un rôle-clé dans la qualité de la relation quotidienne avec les audités sur le terrain. Ils ont pour objectif d'instaurer et entretenir avec le client un dialogue de qualité tout au long de la mission. Le *partner* assure la gestion de la relation avec le client sur la durée du mandat d'audit. Cela signifie qu'il doit faire en sorte que son client apprécie sa relation avec la firme afin qu'il continue à lui attribuer des contrats lucratifs (Mc Cracken *et al.*, 2008). Cela conduit à ce que les relations sur la durée se développent non pas seulement sur le terrain professionnel mais aussi sur le terrain personnel. Du fait « d'interactions répétées », des relations interpersonnelles se développent. Tout en s'inscrivant dans le cadre d'un « échange économique et social », la nature de la relation associé-directeurs financier est duale, à la fois professionnelle et personnelle (Richard et Reix, 2002). Côté client, les interlocuteurs se structurent aussi hiérarchiquement face aux équipes d'audit. C'est à des niveaux hiérarchiques homogènes que personnel du client et membres des équipes d'audit dialoguent.

Cet exposé permet de mieux comprendre les interrelations entre le niveau hiérarchique de l'auditeur, son réseau relationnel chez le client et son degré d'implication dans la relation au client. Plus le niveau hiérarchique de l'auditeur croît, plus celui de ses interlocuteurs chez le client croît (selon le principe du *level meets level*) et plus les enjeux (exposition et degré d'engagement) de la relation au client croissent.

II.3.2.3 L'accès au client, marqueur historique de la frontière homme-femme en audit

L'exposé du réseau relationnel de l'auditeur chez le client, ses caractéristiques et la façon dont il se structure, peut nous aider à comprendre ce que recouvre « l'accès au client » pour les auditrices. En transposant l'étude du réseau relationnel de l'auditeur aux auditrices, l'on peut déduire que l'accès au client n'est pas le même pour les femmes aux différents niveaux hiérarchiques. Plus les femmes grimpent dans la hiérarchie (statut de *manager*, *senior manager* et *partner*) et plus elles sont susceptibles d'être exposées au client, de façon durable et avec des enjeux croissants. Après un rapide retour historique, nous analysons ce qui caractérise l'accès au client pour les auditrices.

Si les femmes ont pu accéder aux savoirs formels (théoriques et techniques), les savoirs organisationnels (savoir-faire de terrain, relationnel avec le client) leur ont été longtemps refusés. Or l'un ne peut aller sans l'autre. Pour envisager de poursuivre une carrière, il faut posséder les deux. Historiquement les femmes ont été amputées d'une partie des compétences du métier. En effet, l'examen des sources historiques nous montre que le contact-clientèle est demeuré interdit pour les femmes jusqu'aux années 1960. Il ne s'agissait pas d'une quelconque incapacité à assumer la tâche. Un double argument était en réalité mis en avant pour justifier cette pratique : celui des hommes de la profession qui estimaient difficile de faire participer des femmes à des missions chez le client (déplacements, voyages, assignations de nuit) et celui du refus du client lui-même (Spruill et Wootton, 1995). On ne peut que constater le poids de la perspective patriarcale dans ces justifications et les stéréotypes de genre qu'elle véhicule sur la sédentarité de la femme (qui reste au bureau) et le nomadisme de l'homme (qui se réserve les déplacements chez le client).

Ce client, abstrait et désincarné, est celui que la profession a longtemps brandi pour refuser l'accès des femmes aux échelons supérieurs. Cet argument a permis de justifier et pérenniser la construction dissymétrique de la prof en matière de genre et, au final, d'asseoir l'hégémonie masculine. Les tenir à l'écart du client c'est les tenir à l'écart de l'autorité et de l'exercice du pouvoir de décision dans la sphère économique (Laufer, 2005 ; Guillaume et Pochic, 2007). A l'instar de la comptabilité, l'audit peut être envisagé comme une technologie de pouvoir (Burrell, 1987). Le pouvoir représente la capacité ou le potentiel d'influence (Dahl, 1957). Les individus ayant du pouvoir, sont ceux disposant de la capacité à affecter les attitudes et comportements d'autrui. En interdisant l'accès des femmes au client, la profession a réglé de façon radicale le problème du partage de ce pouvoir durant des décennies.

Cette incapacité à accéder au contact avec le client a une double portée pour les femmes de la profession : opérationnelle et symbolique. Tenir les femmes à l'écart de la scène principale a des conséquences directes et immédiates sur leur évolution de carrière. Interdire l'accès au statut de *partner*, plus haut échelon de la hiérarchie dans les cabinets d'audit, revient à les empêcher d'accéder aux sphères de pouvoir et de mener une carrière sur le modèle masculin. C'est le sort qui fut réservé à J.Palen, femme pionnière de l'audit, qui en dépit de ses

compétences à assumer le statut de *partner* n'a pu atteindre que le rang de « *principal* » (Spruill et Wootton, 1995).

Confiner les femmes dans un espace intérieur (en écho à la sphère intérieure du foyer) et les invisibiliser vis-à-vis de l'extérieur renvoie à la dichotomie entre espace privé (le foyer dévolu à la femme) et public (réservé aux hommes) des théories patriarcales. Cela revient à mettre en exergue l'incompatibilité des femmes avec un quelconque rôle de représentation de la firme auprès des clients. Ici encore, l'exemple de J. Palen, femme pionnière de l'audit est édifiant. Elle a elle-même fait l'expérience de cette barrière comme le rapportent Spruill et Wootton (1995). Plus encore, cette femme possédait de réelles qualités de communicante qu'elle aurait sans aucun doute pu mettre à profit dans la sphère professionnelle au contact avec les clients.

II.3.2.4 L'accès au client, expression d'une forme de ségrégation genrée

Au sein des cabinets d'audit, l'accès au client est révélateur de la ségrégation genrée. Au fil des siècles, cette ségrégation a évolué d'une forme horizontale (accès au client interdit) à une forme verticale (accès au client limité). La féminisation des cabinets nous renseigne à ce propos. Au sein des *Big 4*, la féminisation des équipes est contrastée. Elle se caractérise par une forte présence aux niveaux inférieurs de la hiérarchie, un turnover important à partir du grade de *manager* et une faible représentation au stade de *partner*. Cela signifie que l'on trouve une forte proportion de femmes au sein des équipes de terrain, chez le client. Si les femmes sont fortement représentées dans les équipes de terrain, ce serait finalement elles qui bénéficient théoriquement d'un accès aisé et important au client. La notion d'accès au client mérite d'être précisée. Elle est vaste et ne nous renseigne pas sur la nature des échanges avec le client : contenu, périodicité, niveau hiérarchique de l'interlocuteur chez le client, degré d'engagement, enjeux. Comme la notion de réseau relationnel de l'auditeur, elle recouvre de multiples réalités qu'il faut spécifier. S'agit-il d'un accès en vue d'une négociation commerciale, financière, de l'exercice de responsabilités décisionnelles ou bien de collecte de preuves (informations et documents) pour réaliser la mission ? Ces différences ont toute leur importance.

Les caractéristiques de cette féminisation montrent que les échanges avec le client qui portent sur des tâches d'exécution s'avèrent plus aisément attribuables aux femmes et ceux que relèvent de prospection commerciale, de négociation avec le client aux hommes. Les échanges ponctuels avec le client et à faible enjeu sont plus aisément attribuables aux femmes et ceux qui s'inscrivent dans la durée et à fort enjeu aux hommes. Il existe même des formes plus subtiles d'accès au client en fonction du prestige de ce dernier attestant d'une ségrégation genrée aux plus hauts échelons de la hiérarchie des *Big 4*. Les *partners* masculins se réservent l'accès aux clients les plus prestigieux tandis que les *partners* femmes doivent se contenter de clients moins prestigieux et moins rémunérateurs (Jackson *et al.*, 2012). On retrouve donc dans l'accès des auditrices au client des pratiques de ségrégation genrée. L'accès au client permet d'identifier le

rapport au client comme un marqueur hiérarchique et un marqueur de pouvoir, un terrain d'expression de la domination genrée par excellence.

II.3.2.5 Les pratiques de socialisation avec le client qui excluent les femmes

Les interactions avec le client constituent une partie importante des activités de l'auditeur. La mission d'audit s'inscrit à l'intérieur d'une rencontre, d'un échange avec le client. Il faut aussi rappeler l'énergie déployée et le temps passé par les auditeurs avec et chez le client. Comme le souligne Bertin (2002), « l'audit est conduit par des êtres humains soumis à des contraintes cognitives et impliqués dans diverses relations ».

Les associés doivent être actifs commercialement pour assurer le développement de leurs portefeuilles de clients. Ceci exige un investissement en temps personnel hors travail important. Pour Kirkham (1997), les difficultés des femmes proviennent pour partie de l'approche commerciale (« commercialisation ») exacerbée des firmes d'audit. L'enjeu est de générer le maximum de chiffre d'affaires (facturation d'honoraires) en acquérant de nouveaux clients. Ceci nécessite de s'investir dans des activités de réseau (networking) et des pratiques de socialisation très variées (événements sportifs, sorties *after work*), clubs et organisations dominés par les hommes et qui excluent encore les femmes ou leur sont hostiles (Kirkham, 1997), à moins qu'elles n'y participent en tant qu'épouses (Windsor et Auyeung, 2006). Ces difficultés sont exacerbées pour les mères dont le temps hors travail est souvent dédié à la sphère familiale.

L'autre difficulté émane du fait qu'elles ne semblent pas avoir la même perception de leur métier que les hommes. Elles semblent plus focalisées sur les aspects techniques sur les aspects relationnels du métier (Lupu, 2011).

Cette analyse nous montre que les femmes perçoivent les exigences commerciales des firmes mais que d'une part elles minimisent le travail de réseautage et de représentation du métier et d'autre part (pour celles qui sont mères) elles sont dans l'incapacité à dégager du temps pour des activités de socialisation avec le client. Cette absence entrave leur chance d'atteindre les postes les plus élevés de la hiérarchie (Anderson-Gough *et al.*, 2005).

II.3.3 Des relations sous le signe de la confrontation et de l'affrontement viril

Si l'étymologie du terme « audit » signifie écouter (*audire*, en latin), son sens commun s'est développé sur un tout autre registre avec une forte connotation de contrôle et, corollaire, de sanction potentielle. En effet l'on associe spontanément l'auditeur, à l'inspecteur, au

commissaire, au contrôleur, au vérificateur, au censeur¹⁷ et l'audit avec inspection, contrôle (dans le sens de vérification et non pas de maîtrise), sanction. Comme le rappelle Guénin (2008), « les auditeurs sont « des professionnels du contrôle ». Leur rôle officiel est menaçant pour le client. Aussi n'est-il pas étonnant que leur « capital sympathie » soit limité auprès des équipes du client et que les relations ne se développent pas toujours dans un esprit de coopération (Guénin, 2008). Mais la réciprocité est vraie aussi : les équipes du client constituent une menace pour les auditeurs du fait de leur capacité de nuisance potentielle (Guénin, 2008).

II.3.3.1 Auditeur-client : des rapports de force

Les chercheurs qui se sont intéressés au « travail réel » (Guénin, 2008) des auditeurs de terrain, aux « circonstances concrètes de l'exercice du métier » (Herrbach, 2000) ont pu mettre en évidence ces aspects de la relation auditeur-client. A ce propos, nous avons relevé bon nombre d'expressions, parfois imagées, pour exprimer le rapport de force entre client et auditeur et les difficultés qu'ils ont à interagir. Nous en rapportons quatre. Pour Power (1994), le travail de l'auditeur légal chez le client est d'obtenir des informations de la part d'un personnel à la fois réticent et suspicieux (« *eliciting information from reluctant and suspicious client staff.*»). L'auditeur perçoit le client comme étant, a priori, dans de mauvaises dispositions pour collaborer avec lui. Kornberger *et al.* (2011) comparent le client à une hydre à plusieurs têtes (*Multiheaded Hydra*). Dans la mythologie grecque, l'hydre est une créature décrite comme un dragon avec un corps de chien possédant plusieurs têtes qui se régénèrent une fois tranchées et dont l'une est immortelle. Tuer l'Hydre de Lerne fut l'un des douze travaux d'Héraclès, mi-homme mi-dieu et symbole de la force physique et de la virilité dans l'imaginaire collectif. Le recours à une figure mythologique polymorphe nous montre que la menace est puissante et permanente pour l'auditeur. Guénin (2008) indique que, de leur côté, les clients perçoivent les auditeurs de terrain comme « des trouble-fêtes potentiels ». Dans le cadre de recherches ethnographiques au sein d'un cabinet *Big 4* nommée « *Sky Accounting* » (pseudonyme utilisé pour les besoins de l'étude), Kornberger *et al.* (2011) emploient une expression plus forte : les équipes d'audit sont le plus souvent appréhendées comme un mal nécessaire (*a necessary evil*) de la part de la plupart des clients. Cette expression forte et imagée exprime le mélange de contrainte et de peur que peut faire surgir la présence des auditeurs.

En synthèse, auditeurs et clients sont présentés dans la littérature comme des menaces réciproques. Leurs échanges relèvent d'une confrontation. Si cette confrontation émane de la

¹⁷ Au XIX^{ème} siècle, le contrôle des comptes était réalisé, suivant les cas (mode de nomination, durée mandat, pouvoir investigation), par des « censeurs », « commissaires », « contrôleurs » ou « inspecteurs », premiers vérificateurs de comptes de SA et « ancêtres du commissaire aux comptes », sont nommés par l'Etat ou par l'Assemblée Générale des actionnaires (dispositions statutaires) et se voient confiés des missions très diverses (Fournes Dattin, 2010).

nature même de la mission d’audit légal, elle émane aussi de la façon dont les deux parties se perçoivent mutuellement.

La recherche est très partagée à propos des capacités de nuisance respectives des auditeurs et des clients. Certains font pencher le rapport de force en faveur de l’auditeur, d’autres vers l’audité. Il n’est pas question dans le présent travail de trancher ce débat mais d’exposer les différentes thèses et leurs arguments respectifs. Ces thèses qui s’opposent montrent bien la teneur instable et potentiellement conflictuelle de ces rapports de force.

II.3.3.2 Un rapport de force théorique en faveur de l’auditeur

La réglementation française en matière d’audit protège l’auditeur légal¹⁸ vis à vis de son client. En France, ce sont principalement des articles de la loi du 24 juillet 1966, du décret du 23 mars 1967 ainsi que de la loi de Sécurité Financière du 1er août 2003 qui accordent cette protection à l’auditeur. Du fait que la mission de commissariat aux comptes est considérée comme une mission d’intérêt général, ils ont une capacité d’investigation étendue. Ils peuvent réaliser « toutes vérifications et tous contrôles qu’ils jugent opportuns », « se faire communiquer sur place toutes les pièces qu’ils estiment utiles à l’exercice de leur mission et notamment tous contrats, livres, documents comptables et registres de procès-verbaux » et « recueillir toutes informations utiles à l’exercice de leur mission auprès des tiers qui ont accompli des opérations pour le compte de la société ». Ils peuvent invoquer le délit d’entrave s’ils estiment ne pas pouvoir mener à bien la mission et brandir la menace du refus de certification.

La mission d’audit légal relève d’une fatalité récurrente pour le client. Les textes qui régissent la pratique du commissariat aux comptes tendent à faire de l’auditeur un professionnel aux pouvoirs d’investigation sans limite et du client un « acteur totalement inoffensif » (Guénin, 2008). A leur lecture, il est difficile d’imaginer que celui-ci puisse faire obstacle à la mission des auditeurs. Sur le papier, l’auditeur est omnipotent et incorruptible. Or, à partir d’observations non participantes auprès d’équipes d’auditeurs de cabinets *Big 4*, Guénin (2008) montre combien le contraste entre théorie et pratique est saisissant. Dans les faits, les audités peuvent toujours, s’ils le veulent, nuire en toute impunité à l’auditeur.

¹⁸ Comme le précise la CNCC sur son site internet, « Le commissaire aux comptes est un auditeur légal. Le premier terme est juridique et français, le second plus informel et international ». <http://cncc-pp.migration.lbn.fr/v2/les-mots-cles.html> consulté le 29/07/2012

II.3.3.3 Un rapport de force en faveur du client

Les premières recherches sur ce thème ont débuté dans les années 1970 (Loeb *et al.* 1975, Nichols et Price 1976). Elles ont mis en évidence le déséquilibre de pouvoir de ces deux acteurs, attribuant, à l'audité une position de supériorité par rapport à l'auditeur. Loeb *et al.* (1975) indiquent que ce déséquilibre est lié à la place de l'auditeur dans la hiérarchie et au sein de la profession, au climat de travail dans lequel il opère et à sa propre éthique. De leur côté, Price et Nichols (1976), expliquent ce déséquilibre à travers la théorie de l'échange : l'infériorité de l'auditeur s'explique par le fait qu'il est dépendant de la demande de l'entreprise (besoin de prestations de services) et qu'elle le rémunère (honoraires).

Sur le terrain, l'audité, se trouvant « dans une position de supériorité », peut faire obstacle à la bonne conduite des travaux d'audit, « empêcher l'auditeur d'exprimer pleinement sa compétence » (Colasse, 2003). Power (1994) déclare que les audités peuvent développer des stratégies créatives pour faire face à un audit. Toutefois, il y a une gradation dans le niveau de menaces auxquelles l'auditeur peut être exposé. Pour Guénin (2008), le rapport de force en faveur des audités émanerait du pouvoir de résistance important dont ils disposent et de leur capacité de nuisance. Pour Colasse (2003), les audités mèneraient des petites manœuvres pour gêner de façon plus ou moins subtile le commissaire aux comptes dans la collecte et le traitement des données. Les audités usent de micro-stratégies pour interférer négativement sur la mission d'audit. Une autre menace, plus lourde, a été abondamment étudiée. Il s'agit de la tentative d'intimidation (*intimidation threat*) qui représente les tentatives par le management du client ou toute autre partie intéressée de menacer l'auditeur. Ses manifestations sont les pressions orales ou le chantage. Son mobile ultime est d'influencer le contenu du rapport.

Dans le cadre d'une étude sur une population d'auditeurs seniors, Pasewark *et al.* (1995) ont montré que ceux-ci percevaient clairement l'existence d'un pouvoir de la part de leurs clients. Dans certains cas, ces derniers exerçaient des tentatives d'intimidation qui pouvaient éventuellement affecter leur travail. L'une des plus importantes études à ce propos est celle conduite par Beattie *et al.* (2001). Après avoir mis en évidence que ce sont des questions d'ordre comptable qui font le plus l'objet d'interactions, de négociations entre auditeurs et clients, les auteurs affirment que, parmi les menaces brandies par le client, « l'intimidation est la menace la plus fréquente » et la plus difficile à expliciter. Ils tentent par ailleurs de dégager les raisons de cette pratique : elles semblent être d'ordre personnel, souvent propres à la personne auditée (la peur de perdre la face, sa perception du risque), ou encore d'ordre économique et financier (les difficultés auxquelles fait face le client).

Shaub (2005), dans une étude de l'impact de la loi Sarbanes Oxley sur les menaces à l'indépendance de l'auditeur, fait aussi référence à la menace d'intimidation. Pour la définir, il reprend la définition donnée par le CICA qui est « d'empêcher l'auditeur d'agir objectivement à travers des menaces véritables ou ressenties de la part du client ». L'auteur distingue la menace

véritable, pression expresse et directe exercée par le client sur l'auditeur que la menace ressentie », pression non formulée, tacite mais qui n'en est pas moins dangereuse pour l'auditeur.

De nombreux travaux ont montré que le rapport de force semble être en défaveur de l'auditeur, qu'il s'agisse :

- des efforts déployés pour renforcer leur légitimité auprès des clients (Carpenter et Dirsmith, 1993),
- d'asseoir leur autorité auprès des clients (Humphrey et Moizer, 1990),
- des âpres négociations sur les prix conduites par les clients (Fischer, 1996),
- de la façon dont le jugement de l'auditeur peut être affecté par les relations entretenues avec le client, en particulier leur ancienneté (Bertin, 1999),
- enfin de l'impossibilité psychologique de faire preuve d'impartialité en raison de la nature commerciale de la relation entretenue avec le client (Bazerman et Morgan, 1997).

Les situations de conflit potentiel avec le client sont nombreuses et les motifs variés, qu'il s'agisse de demander la publication d'informations que le client ne souhaite pas voir diffuser dans le public ou encore d'envisager la mention d'une réserve sur les comptes dans le rapport d'audit (Herrbach, 2000). Ces différents travaux révèlent qu'interagir avec le client c'est se confronter à lui, c'est aborder l'univers complexe des rapports humains et de l'interaction sociale, potentiellement instable et conflictuel.

II.3.3.4 La conflictualité des rapports auditeur-client : un argument mobilisé pour justifier la mise à l'écart des femmes

En insistant sur le caractère conflictuel des relations auditeur-client, en montrant qu'elles relèvent d'affrontements irréductibles, créent de la peur et de la souffrance chez l'auditeur (Guénin, 2008), certaines théories font de cet espace professionnel un espace d'affrontement viril. Confronté à un milieu humain hostile chez le client, l'auditeur devrait faire preuve de dureté, de force psychologique, user de démonstrations viriles pour mener à bien sa mission. Dans ces conditions, maintenir le rapport de force avec le client serait plus facile si l'auditeur est un homme. Laisser les femmes se confronter au client pourrait mettre le cabinet en situation de faiblesse.

Les théories qui placent les rapports auditeur-client sous le signe du conflit sont à aborder avec beaucoup de prudence lorsque l'on étudie le genre. Elles se développent à partir de stéréotypes tenaces (la femme est faible, l'homme est fort) qui tendent à exclure les femmes de la profession. Ces théories sont pernicieuses dans leurs effets. Même si elles se présentent comme neutres d'un point de vue du genre, elles sont susceptibles d'insinuer ou renforcer certains préjugés en matière de rapports de genre au sein de la profession. Ces théories contribuent

tacitement à justifier d'en éloigner les femmes, de les tenir notamment à l'écart des postes élevés. Elles constituent des terrains propices à nourrir certains stéréotypes genrés qui relèveraient de traits de personnalité ou des comportements caractéristiques des femmes. Elles contribuent à renforcer certains courants de pensée tels que celui de l'« *individual deficit model* » (Gutek, 1993) qui laisse sous-entendre que les femmes manquent des qualités essentielles pour réussir professionnellement telles que l'agressivité ou l'affirmation de soi. Ce faisant, elles contribuent à renforcer un discours négatif sur les femmes et sur leur incapacité à endosser le rôle du bon professionnel dans les relations au client.

Ces théories peuvent aisément être combattues. La réalisation de la mission d'audit est conditionnée par l'adhésion et la participation des audités tout au long du processus. L'auditeur est dépendant du bon vouloir de ses interlocuteurs chez le client. Il a besoin du client pour accéder aux pièces justificatives ainsi qu'aux explications ou documents complémentaires nécessaires à la constitution du dossier d'audit (Herrbach, 2000). Toute attitude frontale de la part de l'auditeur entraînerait une réaction de résistance passive de la part des équipes du client (Herrbach, 2000). Pour Guénin (2008), le client fait sans conteste partie du réseau relationnel de l'auditeur mais il lui réserve une place privilégiée. Pour maximiser les chances de construire une opinion de qualité, les relations entre auditeur et client doivent s'envisager de façon apaisée, comme une coopération (Guénin, 2008) et non un rapport de force. Il défend l'idée que le client doit être pleinement associé au travail d'audit dès le début de la mission et jusqu'au terme de l'intervention. Pour ce faire, le client doit être « considéré comme un membre à part entière de l'équipe d'audit » (Guénin, 2008). Il ne s'agit pas seulement de travailler pour le client mais de travailler avec lui. La coopération est envisagée selon différents registres : pratique, éthique mais aussi relationnel.

Avec le temps peuvent aussi se développer des relations *intuitu personae* avec le client. Des relations de pairs entre un commissaire aux comptes et le directeur administratif et financier de l'entité auditée ont été mises en évidence (Richard et Reix, 2002). Les travaux de ces différents chercheurs aident à combattre l'idée d'une conflictualité des rapports entre auditeur et client.

Conclusion de la section II.3

Le client occupe une place particulière au sein du réseau relationnel de l'auditeur. A la fois proche et éloigné, il ne fait partie ni de la structure ni de la hiérarchie d'audit. Pourtant il demeure la figure ultime de mobilisation. Le client est essentiellement mis en avant au sein des discours développés par les firmes d'audit. Le client est alors appréhendé comme une entité abstraite. En outre, ce discours sur le client et ses exigences a tendance à en donner une image monolithique, figée, sans nuance. Le singulier renforce cette idée d'unicité. C'est celle qui est transmise aux jeunes recrues et entretenue via des actions de sensibilisation tout au long de la carrière. Les femmes reçoivent le même discours que les hommes ; ce discours est asexué. Il ne prépare pas les femmes aux difficultés de terrain. Afin de traiter de notre problématique interactionnelle, notre propos est d'appréhender le client comme un acteur incarné et polymorphe. En resituant le client comme membre à part entière du réseau relationnel de l'auditrice et en étudiant les rapports qu'il est susceptible d'entretenir avec les équipes d'audit de terrain, nous pouvons lui faire une place dans l'examen des conflits de rôles des auditrices et de leur gestion. Toutefois, en plaçant les rapports auditeur-client sous le signe de l'affrontement et du conflit potentiel, la recherche met tacitement à l'écart les femmes et entretient les conflits de rôles qu'elles peuvent percevoir du fait de leur genre.

Conclusion du Chapitre II

Ce second chapitre consacré à la revue de littérature nous permet de poser le cadre de référence dans lequel s'inscrit notre recherche. Il nous permet de positionner notre recherche vis-à-vis des recherches antérieures et d'amorcer la construction d'une grille d'analyse permettant, dans un second temps, la lecture et la compréhension du terrain.

La revue de littérature menée dans ce second chapitre indique que les auditrices sont exposées à de multiples conflits inter-rôles. Ces conflits émanent de la non-congruence entre le rôle professionnel tel qu'il est prescrit par les firmes d'audit et les autres rôles (épouse, mère) qu'elles endossent par ailleurs. La socialisation primaire et la prégnance des stéréotypes de genre ne sont pas étrangères à ces perceptions de conflits de rôles.

Leur gestion semble relever plus de micro-pratiques que de réelles stratégies et la palette qui s'offre aux auditrices en la matière s'avère assez réduite. Pire, les modes de gestion adoptés par les auditrices ne sont pas tous des garants de succès professionnel, bien au contraire. Certains modes de gestion qui paraissent a priori positifs se révèlent négatifs à l'usage. D'autres permettent de réduire considérablement les tensions mais écartent définitivement les femmes des carrières convoitées.

L'examen de la littérature nous indique que les conflits de rôles se résolvent principalement via la mise en œuvre de solutions pratiques, opérationnelles et concrètes : gestion professionnelle, gestion personnelle, gestion de la maternité et gestion familiale. Par un système de cause à effet mécanique, la mise en place de ces solutions réduirait ou supprimerait les conflits de rôles. Ces travaux donnent une vision statique et non dynamique des rôles et conflits de rôles. A leur lecture, l'adoption d'une stratégie ad hoc résoudrait immédiatement et définitivement les conflits de rôles des femmes tout au long de leur carrière. La gestion des conflits de rôles consisterait finalement en un choix pertinent adapté à une situation donnée.

Cette approche que nous pouvons qualifier de fonctionnaliste présente des limites. Elle ne se préoccupe pas suffisamment de ce que les femmes peuvent vivre intimement. Même en adoptant la meilleure organisation familiale possible, une mère peut voir un sentiment de conflit de rôles persister (la culpabilité peut être toujours présente chez une mère même si elle a trouvé un excellent mode de garde de son enfant). Le deuxième biais est d'oublier que le rôle est un construit collectif. Alors que le sexe masculin est largement impliqué dans l'activation des conflits de rôles, la gestion des conflits de rôles demeure une problématique exclusive des femmes : c'est à elles de trouver des solutions au quotidien.

A ce stade de nos travaux, le besoin d'une approche interactionniste de la gestion des conflits de rôles s'impose à nous. L'examen des processus interactionnels permet d'appréhender la

gestion des conflits de rôles dans l'échange, comme une dynamique, une réponse à un contexte interactionnel donné.

Enfin, ce chapitre nous permet de faire émerger la figure du client et d'ouvrir des réflexions autour. En tant que figure abstraite mobilisée par le discours managérial, le client s'avère être un outil discursif pour légitimer les discriminations à l'encontre des femmes au sein des firmes d'audit. Appréhendé comme un individu faisant partie du réseau relationnel de l'auditrice, il s'oppose à elle dans des rapports de force virils qui peuvent accentuer son sentiment de ne pas être à sa juste place professionnellement. Quelle que soit la façon dont la figure du client est mobilisée, elle semble alimenter les conflits de rôles pour les auditrices.

Chapitre III : Croiser conflits de rôles et interactions-clients : le choix d'une perspective interactionniste

L'objectif de notre projet de recherche est de cerner et comprendre la façon dont les auditrices gèrent les conflits de rôles lors des situations d'interactions avec le client. Ces questionnements spécifiques s'intègrent dans des réflexions plus vastes relatives aux comportements des acteurs au sein des organisations. Il existe un nombre important de théories dont l'objet est d'étudier les problématiques des acteurs au sein des organisations et les comportements adoptés pour les gérer. Plusieurs cadres théoriques s'offrent à nous. Le propos de ce chapitre est d'évaluer et confronter plusieurs cadres possibles pour traiter de la question des conflits de rôles et des interactions-clients puis de sélectionner celui qui nous paraît le plus pertinent eu égard à notre projet de recherche. Parmi les diverses théories, il est couramment fait la distinction entre celles qui relèvent d'une perspective fonctionnaliste et celles qui relèvent d'une perspective interactionniste. Notre objectif est de sélectionner le cadre théorique qui est le plus apte à permettre l'analyse des données qui remontent du terrain.

Dans un premier temps (section 1), nous exposons les théories fonctionnalistes couramment mobilisées par les chercheurs en sciences de gestion qui travaillent sur les rôles et conflits de rôles. Nous mettons en évidence leurs limites au regard de notre projet de recherche. Ceci nous conduit à exposer une théorie plus adaptée à notre projet de recherche : celle de l'Interactionnisme Symbolique, développée par le sociologue américain Erving Goffman. Cette perspective interactionniste nous paraît bien répondre aux préoccupations de notre recherche et à la façon dont nous abordons notre terrain.

Dans un second temps (section 2), nous en développons les concepts principaux, puis l'exploitation qui en est faite dans un certain nombre de travaux de recherche en audit, dont les travaux croisant audit et genre, et enfin les apports pour la conduite de nos propres travaux.

Section III.1 Théories des rôles : les alternatives fonctionnalistes et leurs limites

La notion de rôle demeure, sans discussion, un des piliers de la théorie sociologique, quels que soient les paradigmes qui l'orientent. Il permet à autrui de situer un individu dans la relation sociale. Il peut s'appréhender comme la traduction d'une action individuelle en une action sociale dans la mesure où endosser un rôle suppose l'existence d'une interaction sociale avec d'autres agents. Selon la perspective fonctionnaliste, le rôle peut s'appréhender comme un « ensemble organisé de comportements liés à un poste de travail ou à une position identifiable dans une organisation » (Herrbach, 2000).

Au sein d'une organisation, chaque individu détenteur d'un rôle est en interaction avec d'autres individus, eux-mêmes détenteurs de rôles. Endosser un rôle relève d'un processus consistant à se couler dans des modèles d'actions typiques (comportements, conduites, routines, ...). Les rôles sont explicités et codifiés de manière précise. Ils visent à structurer le champ d'action de chacun au sein de l'organisation. Chaque individu a d'autres personnes autour de lui qui ont des attentes de comportement à son égard. Les théories des rôles étudient la manière dont l'information concernant le rôle est générée, diffusée, assimilée et appliquée par un individu.

III.1.1 Le modèle théorique d'acquisition de rôles

Le modèle de transmission de rôle le plus utilisé dans la littérature est celui proposé par Katz et Kahn (1978)¹⁹. Partant du constat relatif au manque d'outils conceptuels permettant d'étudier les problèmes et les comportements sociaux au sein des organisations, ces chercheurs ont voulu élaborer une métathéorie. Elle a été élaborée à partir des connaissances acquises lors de travaux antérieurs provenant essentiellement de trois champs d'expertise : la sociologie, la psychologie et les théories de l'organisation. L'un des fondements principaux de ces travaux est la conception de l'organisation comme système social ouvert. En plus d'être perçue comme un système, l'organisation est appréhendée comme une structure de rôles pour les individus : « toute l'organisation peut être vue comme un ensemble cohérent de rôles ou de groupes d'activités attendues des individus » (Katz et Kahn, 1978)²⁰. Cette définition met en évidence un élément central de la théorie des rôles : un individu endosse de nombreux rôles tant personnels que professionnels (Montgomery, 1998).

¹⁹ Pour exposer ce modèle théorique, nous avons procédé à une traduction libre des expressions utilisées par Katz et Kahn (1978) dans leur ouvrage. Les expressions anglaises d'origine sont signalées entre parenthèse et en italique au sein de cette sous-section.

²⁰ Traduction libre de l'auteur

III.1.1.1 Le concept d'ensemble de rôles et l'approche par niveaux

Le modèle théorique de Katz et Kahn (1978) repose sur le concept central d'ensemble de rôles (*role set*) au sein duquel sont distingués quatre niveaux :

- les attentes de rôle (*role expectations*) représentent les attentes, explicites et implicites, des lanceurs de rôle vis-à-vis du receveur de rôle ;
- les rôles émis (*sent roles*) représentent le contenu des messages liés au rôle envoyés par les lanceurs de rôle vers le receveur de rôle. Ils visent à influencer ce dernier afin qu'il adopte des comportements conformes aux attentes des premiers. L'influence est « une transaction interpersonnelle dans laquelle une personne agit de manière à changer le comportement d'une autre d'une manière voulue » (Katz et Kahn, 1978) ;
- les rôles perçus (*perceived roles*) représentent l'information reçue par le receveur de rôle lors de la transmission du rôle. Cette information est soumise à divers aléas (brouillage, sources non concordantes) généralement rencontrés lors des communications interindividuelles. Elle est aussi soumise aux attentes préétablies du titulaire concernant son propre rôle ;
- le comportement de rôle (*role behavior*) représente les comportements observables et manifestes du receveur de rôle.

Ce modèle est fondé sur l'interaction entre deux parties : le receveur de rôle et le(s) lanceur(s) de rôle. Chacun possède un ensemble de croyances et d'attentes concernant le rôle. Les actions d'un individu receveur de rôle (*focal person*) sont dictées par sa perception des signaux (*sent roles*) lancés par les lanceurs de rôle (*role senders*). Ceux-ci ont leurs propres attentes de rôle (*role expectations*) que doit jouer le receveur. Le rôle signalé peut correspondre ou non au rôle attendu. Le receveur développe de son côté sa propre perception du rôle qu'il doit tenir pour répondre aux attentes perçues du lanceur de rôle (*received role*) ; cette perception dicte normalement l'ensemble de ses actions et établit ainsi le rôle joué (*role behaviour*). Le receveur renvoie ensuite un signal au lanceur qui, à son tour, vient influencer le rôle attendu par ce dernier, créant ainsi une boucle de rétroaction. L'individu est donc dans un processus continu et permanent d'ajustement à son rôle organisationnel. L'interaction cyclique entre lanceurs et receveurs de rôle se fait dans un contexte marqué par des facteurs de trois natures différentes :

- des facteurs personnels (valeurs, motivations, sentiments..) ;
- des facteurs interpersonnels (pouvoir d'influence sur les autres, dépendance vis à vis autres) ;
- des facteurs organisationnels (taille, structure, culture de l'organisation).

III.1.1.2 Les conflits de rôles

Katz et Kahn (1978) suggèrent en outre que les interrelations entre attentes de rôle, rôle transmis, rôle reçu et rôle joué sont susceptibles de créer des transmissions de rôle incohérentes

appelées conflits de rôles. Il y a conflit de rôles si « au moins deux rôles à jouer surviennent simultanément de sorte que le fait de remplir l'un de ces rôles rend difficile l'accomplissement de l'autre rôle » (Katz et Kahn, 1978)²¹. Si des attentes contradictoires sont transmises à un individu par une même personne, on parle de conflit intra-émetteurs et si deux personnes formulent des attentes contradictoires envers une même personne on parle de conflit inter-émetteurs. Katz et Kahn (1978) envisagent aussi deux autres types de conflits de rôles possibles. Le conflit individu-rôle peut apparaître lorsque l'individu doit jouer simultanément deux rôles perçus comme incompatibles entre eux ou bien lorsque l'exercice d'un rôle est contraire à ses propres attentes. Une quatrième forme possible de conflits de rôles, la surcharge de rôle est évoquée.

III.1.1.3 Les apports

Ce modèle théorique a le mérite d'introduire des notions et concepts fondamentaux (*role set, role sender, role behaviour, ...*) qui permettent d'envisager les acteurs au sein des organisations comme détenteurs d'ensembles de rôles et comme étant tour à tour lanceurs et receveurs de rôles les uns vis-à-vis des autres. Le concept d'« ensemble de rôles » offre de riches possibilités d'analyse. C'est un concept ouvert dans la mesure où il permet d'envisager aussi bien les conflits (avec une pluralité de formes) que les congruences de rôles. L'intérêt de la perspective fonctionnaliste du rôle est qu'elle permet d'intégrer la structure formelle de l'organisation, les relations de groupe et les caractéristiques de l'individu pour déterminer les comportements. Elle souligne que, dans une certaine mesure, les attentes liées au rôle sont intériorisées par l'individu. Elle montre en particulier que dès qu'un acteur est identifié en tant que titulaire d'un rôle, sa conduite est susceptible d'un contrôle.

III.1.1.4 Les limites

La vision fonctionnaliste du rôle telle qu'appréhendée par Katz et Kahn (1978) présente plusieurs limites.

La première limite est son biais techniciste. Les chercheurs exploitent le concept de boucle d'interaction (*feedback*) qui émane de la cybernétique et repose sur une conception instrumentale, télégraphique et quasi-mécanique des échanges entre acteurs. Ce faisant, ils évacuent la question des processus interprétatifs et des intentions des acteurs impliqués.

La seconde limite tient au degré de liberté réduit dont dispose l'individu dans la détermination de son rôle. Pour Katz et Kahn (1978), le rôle est largement imposé à l'individu qui ne fait que

²¹ Traduction libre de l'auteur

réagir aux attentes de rôle en les acceptant, les renégociant ou les refusant. La perspective dite de prise de rôle (*role taking*) est plutôt passive. Selon cette approche, l'individu doit se fondre dans le moule de la conformité. Il est réduit à son rôle et ploie sous les exigences des attributs de son rôle. Le rôle semble être un costume étriqué endossé par les acteurs.

Cette vision est contestée par Graen et Scandura (1987) qui défendent l'idée que les individus ne se contentent pas de réagir aux attentes de rôle, mais disposent de marges de manœuvre qu'ils utilisent pour négocier et transformer leur rôle. Ces auteurs proposent un modèle basé sur la notion de création de rôle (*role making*) qui laisse davantage de liberté à l'individu pour intervenir sur la constitution de son rôle. Les receveurs de rôle cherchent à influencer activement les lanceurs de rôle de façon à ce que soit construit un rôle qui satisfasse chaque partie.

Ils identifient trois phases temporelles à compter de l'entrée de l'individu dans l'organisation :

- la première phase est la période de « prise de rôle » qui est proche du processus de rôle conceptualisé par Katz et Kahn (1978) mais plus active et intense dans la mesure où le receveur de rôle cherche à interpréter les attentes de rôle ;
- la deuxième phase, dite du « jeu de rôle », à la durée variable, est celle durant laquelle le rôle se constitue à travers une série d'interactions faisant intervenir la persuasion, la négociation et l'apprentissage ;
- la troisième phase appelée « routine de rôle » est caractérisée par une certaine stabilité des relations entre lanceur et receveur de rôle du fait que les comportements de rôles sont dès lors bien intégrés de part et d'autre. Le comportement de rôle peut alors perdurer sans beaucoup d'effort ni de vigilance de la part des parties.

Comme celle de Katz et Kahn (1978), l'approche de Graen et Scandura (1987) met en exergue l'interaction entre lanceur et receveur de rôle. Elle souligne toutefois l'influence active et dynamique des receveurs dans la constitution de leur rôle, ce que ne font pas Katz et Kahn (1978). A ce titre, elle se révèle moins statique, plus subtile. A partir de l'identification des trois phases temporelles, elle met en avant une évolution, une progression dans les interactions entre acteurs.

Le modèle fonctionnaliste de rôle induit l'idée que les attentes liées au rôle semblent être intégralement intériorisées par l'individu. Or, la régulation qu'opèrent les rôles n'est jamais totale ; elle reste partielle. Les individus n'adhèrent pas de façon aveugle et passive aux rôles qui sont attendus de leur part. Comme le rappelle Granovetter (1985), le comportement individuel ne peut être séparé du contexte social et ne peut se concevoir qu'en fonction de ce contexte social et des rôles correspondants. Pour Herrbach (2000), la notion de rôle permet d'éviter une conception qu'il nomme « sous-socialisée » de l'individu (dominée par des intérêts individuels et un calcul utilitaire détachés de l'environnement). En revanche, il met en garde

contre l'approche inverse qui est de supposer une « sur-socialisation » des acteurs (leurs comportements seraient le reflet passif de normes sociales intériorisées).

Pour Friedberg (1993), l'approche fonctionnaliste s'avère insuffisante à expliquer la réalité sociale. L'articulation de la société en rôles relève d'une perspective déterministe trop marquée. Si les membres des organisations ne peuvent faire abstraction des rôles qui encadrent leur comportement, ceux-ci ne sont, toutefois, jamais complètement déterminés. Friedberg (1993) défend l'idée d'acteurs stratégiques capables de liberté vis à vis des rôles. Les individus, en tant qu'acteurs humains, empiriques et intéressés peuvent dépasser les assignations et développer des réponses stratégiques. Pour ce sociologue, aucun acteur dans un système ne se limite aux fonctions ou rôles qui lui sont assignés. Tous dépassent et débordent leurs rôles.

La troisième limite est que cette théorie demeure à une échelle macro-sociale, insuffisamment fine pour permettre une analyse des interactions entre individus telle que nous l'envisageons dans le cadre de nos travaux de recherche.

Le cumul des différentes limites exposées nous conduit à l'écarter pour examiner un second cadre théorique possible : celui des stratégies de gestion des rôles conflictuels tel qu'élaboré par Hall (1972).

III.1.2. Stratégies de gestion des rôles conflictuels

L'étude des stratégies de gestion des rôles conflictuels a été amorcée, au sein du courant de recherche dit « féministe », par l'étude de Hall (1972) sur le comportement de femmes diplômées au regard des différents rôles qu'elles assument au sein de la société. Elle est reconnue comme une référence en matière de stratégie de gestion des rôles conflictuels par de nombreux chercheurs. Cette étude est conduite à partir des réponses obtenues lors de la remise d'un questionnaire d'enquête à 450 femmes. Trois groupes de répondantes sont distingués : les femmes travaillant à temps plein, les femmes à mi-temps et les mères au foyer.

III.1.2.1. Le conflit inter-rôles

Il est important d'en rappeler le contexte. Son étude s'inscrit dans le vaste débat qui avait lieu à propos des difficultés de conciliation travail-famille des femmes mariées. Constatant la diminution du nombre de femmes occupant des fonctions en entreprise (*professional and technical positions*) entre 1940 et 1968, Hall (1972) a tenté d'identifier les stratégies de gestion de ces rôles conflictuels. Le « conflit inter-rôles » survient lorsque les attentes vis à vis d'un rôle particulier entrent en conflit avec celles liées à un autre rôle, les deux étant tenus par la même personne. Il peut s'agir par exemple de conflit entre rôle de parent et rôle professionnel. Dans

un deuxième temps, il a tenté d'évaluer la satisfaction que les femmes retirent de la mise en œuvre de ces stratégies (Hall, 1972). Il considère que le rôle est un concept parapluie dans la mesure où il intègre tout à la fois la perception des femmes quant aux demandes reçues, leur vision personnelle des rôles à jouer et les comportements qu'elles déclenchent.

III.1.2.2. Les différentes stratégies

Beaucoup de recherches ont été consacrées à la mise en évidence des conflits de rôles, leurs origines et leurs conséquences sans s'intéresser à la façon dont ils étaient gérés. Partant de ce constat, Hall (1972) a élaboré un modèle de stratégies de gestion des rôles conflictuels reposant sur la mise en évidence de trois types de comportements adaptatifs possibles : la redéfinition structurelle, la redéfinition personnelle et enfin l'ajustement des rôles joués.

- le type I, la redéfinition structurelle, vise à modifier les attentes du lanceur de rôle. Il est caractérisé par la négociation de rôles avec le lanceur et par les tentatives de changer certains éléments environnementaux afin de modifier ou réduire ses attentes. Six stratégies particulières y sont associées ;
- le type II, la redéfinition personnelle, implique de modifier ou ajuster son attitude à l'égard des rôles attendus. Il s'agit cette fois d'un travail sur soi, d'une forme d'internalisation des attentes de rôles. Ce type de comportement relève de sept stratégies particulières ;
- le type III, l'ajustement des rôles joués, relève d'un comportement passif, de résignation et de défense plutôt que d'une réelle proactivité. L'individu envisage les rôles conflictuels comme relevant d'une fatalité. Ce type de comportement est caractérisé par la mise en œuvre de trois stratégies particulières.

Ce modèle a servi de cadre théorique pour plusieurs études scientifiques dans un contexte organisationnel. Comme nous l'avons fait pour la théorie des rôles développée par Katz et Kahn (1978), il convient d'en exposer maintenant les apports et les limites.

III.1.2.3. Les apports

En partant d'un terrain pour le moins spécifique, celui de professionnelles en conflit de rôles, Hall (1972) parvient à dresser une typologie de stratégies de gestion de rôles à visée générale qui établit 3 types de comportements. Cette typologie peut être déclinée à de nombreux contextes très variés, elle se veut opérationnelle et concrète. Elle semble adaptée, en sciences de gestion, pour l'étude du comportement au travail de la plupart des salariés.

En outre, si la théorie de Katz et Kahn (1978) envisage l'ajustement au rôle à tenir, Hall (1972) va plus loin en envisageant un scénario autre, plus complexe : celui du conflit inter-rôles. Cette théorie sort l'acteur d'une certaine passivité et le met en situation d'action pour trouver une

issue au conflit. Hall (1972) met ainsi en évidence la capacité des acteurs à développer des réponses stratégiques. A ce titre, il envisage un certain degré de liberté à l'acteur au sein des organisations.

III.1.2.4. Les limites

Nous avons identifié plusieurs limites aux travaux de Hall (1972). Tout d'abord, cette théorie repose sur un système de cause à effet et qui paraît mécaniste et trop normatif. A un conflit correspond un type de comportement adaptatif mis en œuvre via une stratégie spécifique. Cette théorie donne l'impression d'actions à sens unique des receveurs de rôles face à des demandeurs de rôles qui n'interagissent pas.

La deuxième limite de cette théorie, évoquée par Friedberg (1993), est sa posture classificatrice. Il fait une critique virulente de la perspective « typologisante » des théories de l'organisation, en dénonce les dangers pour le lecteur. Il défend l'idée qu'en donnant une impression ou un semblant de connaissance et de compréhension, elle tue l'imagination, la curiosité et l'interrogation du chercheur. Il estime que cette théorie invite le lecteur à faire l'économie d'une analyse plus détaillée, à se contenter de fausses certitudes. Du fait de cette approche, les questionnements du chercheur se trouvent réduits, asséchés : à quel type de stratégie appartient ce comportement : I, II ou III ? C'est la difficulté à laquelle s'est trouvée confrontée Roussy (2011) dans ses travaux sur les stratégies de gestion de rôles conflictuels des auditeurs internes dans un contexte d'organisations gouvernementales québécoises. Elle a élaboré son cadre théorique autour des travaux de Hall (1972). Elle révèle qu'un quatrième type de comportement, non répertorié par Hall (1972) s'est imposée à elle lors du codage des entretiens. Il correspond à la stratégie de résistance, définie comme « le refus des auditeurs internes de négocier, d'internaliser les rôles conflictuels ou de se résigner lorsqu'ils font face à une situation conflictuelle » (Roussy, 2011). Elle fait une place importante à cette stratégie de résistance dans ses travaux de recherche. Comme le fait remarquer Friedberg (1993), l'approche typologisante conduit au fait que les traits de la réalité non répertoriés sont escamotés et non perçus. Nous relevons l'incapacité de cette théorie à appréhender les comportements dysfonctionnels ou déviants. Or, ces comportements dysfonctionnels existent et sont universels. Selon Vardi et Wiener (1996), la plupart des membres des organisations en adoptent dans le cadre de leur travail, même s'ils varient beaucoup dans leur occurrence, leur intensité et leur gravité. Enfin le terme même de stratégies associées à chacun des 3 types de comportement peut être sujet à discussion. Le terme nous paraît inapproprié car très ambitieux. Il laisse entendre tout un calcul en amont, il induit une idée de direction, de maîtrise de la part des acteurs. Les termes de tactiques ou de répertoire d'actions, plus modestes, nous paraissent plus adaptés à la gestion d'une réalité contingente et complexe.

La troisième limite, mais non la moindre, a trait au genre. Les travaux de Hall se fondent sur une vaste enquête auprès de femmes qui met en évidence les conflits auxquelles elles sont

confrontées. Ces conflits viennent des tensions vécues du fait des différents rôles qu'elles endossent au sein de la société. L'on pourrait alors penser que Hall s'intéresse aux rôles de genre et les intègre dans ses conclusions. Or, il escamote la problématique du genre pour développer une typologie fonctionnaliste générale des conflits de rôles, applicable à des conflits de rôles de natures diverses et variées. Il prend ses distances avec un terrain spécifique, extrapole et engage une réflexion visant à formuler des « lois générales » (Friedberg, 1993) sur la gestion des conflits de rôles. L'étude du genre soulève néanmoins des questions sur les rapports de sexe dont la spécificité et la complexité méritent d'être appréhendées.

Conclusion de la section III.1

Dans cette section, nous avons exposé les théories fonctionnalistes en nous focalisant sur 2 approches : celle du modèle théorique d'acquisition de rôles développée par Katz et Kahn (1978) et celle de la stratégie de gestion de rôles conflictuels élaborée par Hall (1972). Nous faisons le constat qu'elles comportent toutes deux un certain nombre de faiblesses et limites. Pour conclure cette section et avant d'éclairer l'approche que nous avons choisie, nous faisons une rapide synthèse de ces faiblesses et limites. Il s'agit de limites structurelles (acteur passif, approche typologisante) mais aussi de limites spécifiques relatives à notre projet de recherche (approche macro-sociale, occultation de la dimension genrée des organisations). Du fait que nos travaux portent sur la gestion de conflits de rôles d'acteurs individuels en situation d'interactions, ces théories ne sont pas pertinentes pour venir en support à nos analyses. Elles semblent incapables à épuiser la variété et la richesse des situations d'interactions, c'est à dire des actions réciproques entre acteurs. Elles sont marquées par une rigidité déterministe. Elles semblent limitées et insuffisamment subtiles pour traiter de la réalité des interactions humaines. La dimension interactionnelle, dans sa complexité, son caractère contingent, instable et évolutif est occultée. Elles ne nous donnent pas non plus de support à des analyses portant sur les rôles de genre.

Section III.2 L'interactionnisme symbolique

A ce stade de nos travaux, notre propos est de nous éloigner des théories fonctionnalistes pour nous rapprocher de théories offrant un pouvoir explicatif plus élevé, proposant une approche à la fois interactionnelle et genrée pour analyser les conflits de rôles et leur gestion. Nous mobilisons la micro-sociologie et tout particulièrement la théorie de l'interactionnisme symbolique développée par Goffman.

Dans un premier temps, nous présentons dans les grandes lignes ce que recouvre la tradition de l'interactionnisme symbolique en termes de contributions et de fondements théoriques. Pour ce faire, nous abordons le concept-phare de sa théorie, l'interaction, en confrontant son approche avec celles d'autres sociologues contemporains. Puis, nous mettons en évidence la façon dont les interactions quotidiennes sont envisagées dans la dramaturgie goffmanienne. Les interactions sociales sont appréhendées comme des actes de représentation théâtrale et les interactions comme co-présence corporelle des acteurs. Goffman s'intéresse moins au rôle comme un ensemble de droits et d'obligations qu'au rôle comme un acte de représentation, une performance locale.

Nous exposons ensuite un certain nombre de travaux en audit, dont des travaux croisant audit et genre, qui s'appuient sur les apports théoriques de Goffman. Nous avons identifié deux natures de travaux distinctes. Les premiers traitent du comportement professionnel de l'auditeur face à ses interlocuteurs : représentation de soi, gestion des impressions et dimension théâtrale de la relation avec le client. Les seconds étudient la dimension genrée des firmes d'audit via l'examen de leurs micro-pratiques organisationnelles.

Nous montrons enfin le potentiel explicatif des travaux de Goffman pour nos propres recherches en exposant les thèmes-clés qui vont nous permettre d'analyser les données de terrain.

III.2.1 Une sociologie des interactions

L'interactionnisme symbolique est une tradition de recherche initiée aux États-Unis à l'Université de Chicago par deux générations successives de sociologues et dont les travaux se sont révélés d'une grande fécondité. Au fondement de la seconde École de Chicago, on retrouve notamment le sociologue Erving Goffman dont les recherches sont à l'origine d'une nouvelle compréhension des problématiques urbaines ou encore d'une nouvelle façon d'envisager les mondes du travail. Elles constituent des sources d'inspiration importantes pour de nombreuses recherches contemporaines en sociologie. On associe couramment le nom de Goffman à l'Interactionnisme Symbolique, étiquetage qu'il a pourtant refusé (Zaidman, 2002).

Son approche, en effet, ne consiste pas à élaborer une théorie générale du monde social, mais à fournir des éléments de compréhension de situations-clefs du quotidien.

III.2.1.1 L'interaction, un nouvel objet d'étude

L'interactionnisme consiste à observer et étudier les phénomènes sociaux sous l'angle des interactions qui lient les acteurs au quotidien. Il prône une approche de la réalité sociale en situation. Plus spécifiquement, l'interactionnisme Symbolique vise à mieux comprendre les problématiques étudiées en s'intéressant à l'univers de significations auquel les acteurs se réfèrent. Il tente de comprendre les logiques qui sous-tendent leurs interactions, de rendre compte des significations qu'ils engagent dans ces interactions, de décoder le processus interprétatif utilisé pour interagir, d'où le qualificatif de « symbolique ». En se focalisant sur l'observation des scènes de face à face de la vie quotidienne, Goffman fait de la situation d'interaction un nouvel objet de la sociologie. En étudiant l'ordre des interactions, il donne droit de cité dans le champ universitaire à une sociologie des interactions, qui permet d'explorer les articulations entre privé et public, personnel et professionnel.

III.2.1.2 Le concept d'interaction

Le projet de Goffman est d'étudier ce qui pourrait être dénommé, à défaut d'un terme plus heureux, « l'ordre de l'interaction » (Zaidman, 2002). Aussi, le concept d'interaction occupe une place centrale dans les travaux de Goffman. Objet d'étude de nombreuses disciplines qui tentent d'appréhender des phénomènes relationnels (sociologie, psychologie sociale, sciences de l'information et de la communication), l'interaction est souvent utilisée comme une contraction d'interaction sociale. Cette notion renvoie à « la relation interpersonnelle entre plusieurs individus par laquelle les comportements de ces individus sont soumis à une influence réciproque, chaque individu modifiant son comportement en fonction des réactions de l'autre » (Grand dictionnaire de la psychologie, 2000). Goffman (1973a) en donne la définition suivante : « par interaction (c'est-à-dire l'interaction de face à face), on entend à peu près l'influence réciproque que les partenaires exercent sur leurs actions respectives lorsqu'ils sont en présence physique immédiate les uns des autres ». Cette définition donne l'impression d'être peu précise. Goffman emploie l'adverbe « à peu près » pour définir un des concepts-clés de sa théorie. Cette façon de procéder est pour le moins troublante, du moins pour ceux qui ignorent l'ironie et l'« humour swiftien » (Winkin, 1990) qui caractérisent le style original de cet auteur. Cette définition s'avère très précise en réalité. Pour l'analyser et montrer à la fois sa précision et sa spécificité, il nous paraît pertinent de la mettre en perspective avec celles qu'en donnent d'autres sociologues. Une multitude de définitions de ce concept existe. Nous avons retenu celles de Morin (1977) et celle de Friedberg (1993), sachant que c'est injuste pour d'autres auteurs remarquables qui ont aussi traité de ce concept. Morin (1977) définit les interactions

comme « [...] des actions réciproques modifiant le comportement ou la nature des éléments, corps, objets, phénomènes en présence ou en influence ». Friedberg (1993) évoque, lui, les interactions entre acteurs d'une organisation comme des « processus d'échange et de négociation, à travers lesquels les acteurs concernés gèrent et règlent les dépendances mutuelles qui ont donné naissance à leur coopération en même temps qu'elles sont entretenues par elle ». De ces différentes définitions de l'interaction, nous mettons en évidence 2 idées centrales communes :

- la réciprocité qui évoque des relations interindividuelles entre acteurs, l'un pouvant engendrer un effet sur l'autre ou recevoir un effet venant de l'autre ;
- la modification, l'influence et la négociation qui laissent entrevoir une idée de dynamique et d'évolution. Ces termes indiquent que les comportements des acteurs sont sous-tendus par des enjeux et qu'en interagissant, les acteurs modifient leur environnement.

Toutefois, si ces définitions semblent proches, celle de Goffman se distingue à plusieurs titres. Goffman insiste sur le « face à face » et la « présence physique immédiate » alors que les deux autres chercheurs ne se préoccupent pas de ces détails et restent à un niveau d'abstraction important. En évoquant la « présence physique », il situe les acteurs dans un référentiel concret, un espace matérialisé, où la co-présence corporelle des interactants a toute son importance. Il laisse de côté les échanges par media interposés. En outre, il va au-delà de l'échange purement verbal. Il s'attache à tout un ensemble d'éléments qui entrent en jeu lors des interactions, notamment le comportement paralinguistique (le langage du corps tel que gestes, postures, regards, expressions). En accordant de l'importance à ce face-à-face incarné, il ouvre aussi un espace aux problématiques de genre.

A partir de cette notion centrale d'interaction, Goffman développe une vaste théorie. Ses travaux sont riches et étendus. Nous n'avons pas pour ambition de tous les exposer mais de nous concentrer sur les aspects de sa théorie qui sont les plus en lien avec notre problématique de genre et qui nous permettent de nourrir notre réflexion sur la gestion des conflits de rôles des auditrices. Nous en avons identifié 4 : la dimension théâtrale, la place du corps, les stigmates et stéréotypes et enfin la dimension sexuée des interactions.

III.2.1.3 Les interactions comme actes de représentation théâtrale

Toute l'œuvre de Goffman est centrée sur l'observation et la compréhension de ce qui se passe dans les interactions. Toute entière consacrée à leur analyse, l'œuvre de Goffman les aborde au travers de plusieurs métaphores dont la métaphore théâtrale. Goffman a utilisé le théâtre comme une métaphore de la vie sociale. Il aborde les interactions quotidiennes comme des actes de représentation théâtrale avec ses acteurs, son public et ses coulisses. Pour utiliser une image simple et expressive, on peut dire que le rôle est le costume qu'un individu endosse en tant

qu'acteur sur la scène sociale. En appui de son interprétation, Goffman utilise tout un vocabulaire imagé, inspiré du théâtre pour exprimer l'importance de la représentation de soi en public (façade, décor, public, acteur, coulisses). L'individu, tel un comédien, est en représentation, il se met en scène, joue un rôle et doit convaincre son public. Il doit établir et maintenir dans son public des impressions congruentes avec la perception qu'il veut donner. De ce fait, l'acteur régule son comportement via les réactions du public, afin d'entretenir l'image qu'il veut donner. Il s'autocontrôle pour obtenir l'effet souhaité chez l'autre, pratique que Goffman nomme la « gestion des impressions » (*impression management*). Un individu peut endosser plusieurs rôles, sans qu'il y en ait pour autant un plus « authentique » que l'autre. Il peut prendre sa distance vis-à-vis d'eux, s'il l'estime nécessaire. C'est le rôle des « coulisses » qui sont indispensables à tout travail de représentation. Elles permettent à l'acteur de tenir son rôle, de composer ou d'ajuster une face, de faire le tri entre ce qu'il doit montrer et cacher de son personnage. C'est aussi l'espace où l'acteur peut se détacher momentanément du rôle à jouer, retirer le masque, relâcher l'impression donnée lors de la représentation. Enfin, même si l'acteur possède une relative liberté d'interprétation du rôle et d'improvisation, il doit néanmoins ne pas afficher une trop grande liberté dans la prise de rôle, sous peine de se voir infliger des sanctions sociales de diverses formes.

Du fait de cette dimension théâtrale des interactions sociales, une grande importance est accordée à la dimension non verbale des échanges. En insistant sur les échanges non verbaux et en leur faisant une vraie place au sein de ses travaux, Goffman rappelle aussi l'importance du corps et de la corporalité dans les interactions entre individus.

III.2.2. Le corps en situation chez Goffman

Dans le modèle interactionniste des relations de face-à-face que propose Goffman, le corps reste un enjeu fondamental de l'organisation de la vie sociale. Le corps s'impose comme fait premier, point d'ancrage physique de toute vie sociale, « équipement » de base des acteurs en représentation. Pour Goffman, ce qui est constitutif de l'interaction de face-à-face, c'est la co-présence corporelle des acteurs. Ainsi, la réalité sociale ne peut être complètement désincarnée. Goffman a refusé de se prêter au jeu de classification et d'étiquetage ; il les a toujours habilement déjoués (Zaidman, 2002). C'est justement par sa capacité à faire une place importante au corps qu'il est parvenu à prendre ses distances avec l'Interactionnisme Symbolique auquel son nom est pourtant associé. La sociologie interprétative qui se dégage de ce courant, en s'en tenant à une réalité sociale faite tout entière de significations qui se construisent en situation, abandonne le corps. Ainsi il analyse la place du corps dans différentes interactions et en montre toute son importance. Le corps est présenté comme support incontournable de la communication dans l'interaction de face à face et support d'informations, avec tous les problèmes associés. Il met en exergue sa vulnérabilité et les différentes

dominations qu'il peut subir. Il analyse le rapport ambigu que la personne doit nouer avec lui pour se faire accepter socialement et pouvoir se le voir attribuer comme sien.

III.2.2.1 Le corps ou la contrainte d'exposition

L'ordre social goffmanien est un ordre à la fois extérieur et contraignant. Chaque personne subit d'emblée une contrainte d'exposition à l'autre qui se double d'une obligation d'expression. Etre en présence des autres, c'est être contraint de leur apparaître et donc de leur livrer des informations sur nous-mêmes. « Ce sont les situations sociales qui fournissent le théâtre naturel dans lequel toutes les démonstrations corporelles sont jouées et dans lequel toutes les démonstrations corporelles sont lues » (Goffman, 1983). La coprésence corporelle obéit à des règles conventionnelles (conventions et codes sociaux communs), qu'il est délicat de gérer et d'ordonner. Son organisation repose sur l'interprétation des signes que les corps en présence se livrent les uns aux autres avec l'objectif de s'en servir pour ajuster les comportements, assurer la régulation de l'interaction. Le corps donne immédiatement un grand nombre d'informations qui permettent de cadrer l'interaction, de situer socialement l'acteur d'après les caractéristiques les plus générales et de se saisir de l'image qu'il revendique de lui-même dans le portrait présenté sur la scène de l'interaction. Même en l'absence d'échanges verbaux, les interactants s'engagent dans une certaine forme de communication, à travers des signes expressifs corporels et la signification qui peut leur être accordée. Ces signes relèvent de l'apparence physique ou encore d'actes personnels codifiés (habillement, accessoires, maintien, mouvements, gestes, attitudes, expression émotionnelle générale...).

III.2.2.2 La vulnérabilité du corps

Le corps est l'instrument incontournable du maintien de la cohérence de l'expression. L'expression corporelle assure la continuité du flux de la relation entre individus. Elle contribue également à fixer le sens véritable de l'activité en cours. Mais le corps rappelle aux interactants leur vulnérabilité commune dans la mesure où il peut aussi trahir les représentations. Il peut contrevenir à l'affichage de leurs intentions et apparaître porteur d'une forme de vérité ou d'un rappel à une réalité davantage digne de foi, qui, au-delà des apparences présentées, aurait un fondement plus profond. L'expression du corps peut donner lieu à une impression non maîtrisée et contradictoire avec la définition de la situation revendiquée par un acteur et contribuer à mettre en évidence un décalage, une dissonance voire une imposture. Le corps s'impose à chacun et relève d'une contrainte première. Il faut s'arranger avec lui pour interagir c'est à dire trouver avec lui les accommodements nécessaires pour organiser l'interaction. Mais il peut constituer une ressource dont on peut jouer dans la mise en scène interactionnelle, un support et instrument de la présentation de soi. Un travail de socialisation s'impose qui, pour répondre au problème d'organisation de la co-présence des interactants, doit faire des corps

autre chose que ce qu'ils sont. Ce travail est celui d'une mise en scène ou d'un jeu de modalisations à travers lequel les corps sont donnés à voir et sont perceptibles sous différents masques ou différentes figures.

III.2.2.3 Stigmates et stéréotypes

Goffman considère qu'un stigmaté est comme une étiquette apposée sur des individus considérés comme hors normes, à partir d'une caractéristique considérée comme anormale, bizarre ou différente. Il définit le stigmaté comme « ce par quoi une personne est discréditable, toujours menacée de signes de malveillance » (Goffman, 1975). C'est un acte d'assignation, de catégorisation d'un individu susceptible de le disqualifier vis-à-vis des autres. Ce stigmaté peut être visible (relever du corps, du caractère, du comportement, d'attributs de race, nationalité, religion ou culture) ou dissimulé. Goffman évoque toute une série de techniques adoptées par les stigmatisés pour gérer leur différence. Deux grandes stratégies se dégagent : passer pour normal si le stigmaté le permet ou atténuer l'impact du stigmaté lors des échanges sociaux. C'est la stratégie envisageable quand le stigmaté est facilement décelable (il touche au physique) ou déjà connu des autres ; elle consiste à apaiser la tension générée par la présence du stigmatisé.

Un autre mode de catégorisation des individus étudié par Goffman est l'usage de stéréotypes, moyen commode et largement partagé de catégorisation sociale. Les stéréotypes permettent de gérer la réalité et de produire des jugements rapides, ils agissent comme des « facilitateurs cognitifs » (Brasseur, 2012). Goffman (1975) relève que, selon l'opinion commune, les contacts impersonnels entre inconnus sont le lieu par excellence où se développent des stéréotypes. On peut alors supposer qu'à mesure que les personnes resserrent leurs liens, cette vision s'atténue et laisse la place à la compréhension voire la sympathie, en tout cas à l'estimation réaliste des qualités personnelles d'autrui. Or, Goffman montre qu'il n'en est rien et ces stéréotypes perdurent dans la réalité, dans les rapports quotidiens.

Cela nous conduit à étudier un troisième aspect de la théorie de Goffman qui touche plus particulièrement aux situations où la différence des sexes est mise en jeu.

III.2.2.4. Co-présence corporelle des sexes et comportements de genre

Goffman a rédigé un texte entièrement consacré à la question de la division sexuelle de la vie en société : « The Arrangement between the Sexes » (long article datant de 1977, inédit en français jusqu'en 2002). Dans ce texte peu connu, mis à l'écart voire oublié, il applique son analyse des interactions sociales aux relations entre hommes et femmes, contribuant à nourrir les réflexions engagées par les sociologues féministes.

Goffman a observé les rapports entre hommes et femmes dans l'espace public, les interactions liées à la co-présence corporelle des sexes. Ses observations l'ont conduit à s'interroger sur les représentations du féminin et du masculin au sein de la société. Goffman part d'un constat simple : dès qu'une personne apparaît dans notre champ de vision, elle est classée dans l'une ou l'autre catégorie sexuelle et traitée comme telle.

h par le corps du locuteur. Toute interaction est fondée sur cette différenciation initiale. Goffman (2002) fait un second constat : « Dès le tout début d'une interaction, il existe un préjugé favorisant les formulations en terme de sexe, de sorte que la classe sexuelle nous donne le profil général ou le contenant, et des propriétés particulières sont ensuite attribuées à ce profil par voie de spécification. Ce n'est pas un biais de faible importance ». La question qu'il se pose est comment ces différences biologiques, souvent non pertinentes dans la vie quotidienne, en viennent à prendre une telle importance sociale ? Comment le genre est-il produit socialement ? Ses observations le conduisent au constat que la société est ordonnée de telle façon que les comportements de genre s'ajustent « selon un équilibre à la fois structurel et précaire, quel qu'en soit le caractère, égalitaire ou inégal, consensuel ou conflictuel. » (Zaidman, 2002).

Goffman se pose aussi une autre question : comment les acteurs se témoignent-ils mutuellement la reconnaissance de leur identité sexuelle ? La mise en scène d'une différence « naturelle » et hiérarchisée des sexes se lit à travers l'ensemble des interactions du quotidien. Elle se trouve pour une vaste part réglée par une série de micro-comportements et de réflexes acquis au cours du processus de socialisation : « chacun sait ou semble savoir comment il ou elle doit se comporter dans cette situation spécifique en fonction du fait qu'il ou elle est homme ou femme ». (Zaidman, 2002). Hommes et femmes utilisent des parades sexuelles (*gender displays*), définies par Goffman comme des styles comportementaux qu'ils emploient de façon distincte pour signifier leur appartenance à une classe sexuelle. Les situations sociales se transforment en scènes de représentation par les deux sexes de leurs rôles de genre respectifs, renforçant encore la croyance des uns et des autres en la nature essentielle de leurs différences sexuelles. En s'engageant dans la représentation de leur sexe, hommes et femmes confirment leurs places respectives (*sense of one's place*) dans l'ordre social et renforcent sa stabilité.

Ce travail de renforcement mutuel des croyances repose sur une complémentarité des rôles distribués et des valeurs entre homme et femme, la force de l'un faisant écho à la faiblesse de l'autre, l'ambition de l'un exigeant l'abnégation de l'autre. Goffman en vient ainsi à réfléchir sur le fait que cette complémentarité est en fait synonyme pour la femme de vulnérabilité voire d'oppression. En d'autres termes, la complémentarité des sexes a une fonction sociale : celle d'assigner une place à chaque sexe non seulement dans les interactions mais, plus profondément, dans la structure sociale.

Après avoir exposé différents volets de la théorie de l'Interactionnisme Symbolique, nous sommes en mesure de montrer comment son potentiel explicatif a été exploité dans la recherche

en audit, la recherche croisant audit et genre et enfin, ce qu'il peut apporter à nos propres travaux.

III.2.3. Mobilisation de la théorie de l'Interactionnisme Symbolique dans la recherche en audit

Il a été, de façon récurrente, reproché à Goffman d'avoir bâti une théorie à partir d'exemples tirés de la classe moyenne, américaine, blanche des années 1960. Les critiques ont porté sur le caractère à la fois daté et limité de ce terrain d'observation. La trivialité des matériaux collectés affaiblirait sa théorie. Ce problème méthodologique a été souligné à maintes reprises concernant l'ensemble de son œuvre (Zaidman, 2002). Mais l'on peut aussi y voir sa capacité à mettre à distance l'expérience ordinaire et son courage à bâtir une théorie solide à partir d'un terrain limité en termes d'époque, de société et de classe (Zaidman, 2002). La littérature en audit ne semble pas avoir accordé beaucoup d'importance à ces critiques dans la mesure où elle a abondamment mobilisé la théorie de l'Interactionnisme Symbolique pour nourrir de nombreux travaux. Nous examinons de quelle façon ces travaux, dont deux portant spécifiquement sur le genre en audit, ont mobilisé cette théorie sur des thématiques en rapport avec notre propre problématique : le travail de représentation auprès du client et la dimension genrée des interactions.

III.2.3.1 Stéréotypes, stigmates et gestion des impressions par la profession

Le stigmate du comptable stéréotypé a longtemps hanté la profession. Afin de s'en défaire, les *Big 4* tentent de construire une nouvelle image plus attrayante de la profession. Jeacle (2005) s'intéresse à l'image du comptable et la façon dont elle est gérée par les firmes d'audit (en particulier dans leurs stratégies de recrutement). Elle commence par dresser le portrait du comptable tel qu'il est véhiculé et représenté au sein de la société. Elle met en évidence tout un ensemble de traits qui le caractérisent : gris, ennuyeux, obsessionnel du contrôle, asocial. Il s'avère que les représentations sociales d'un métier (telles que les véhiculent la TV, le cinéma, les livres) participent à la construction des stéréotypes. En l'espèce, il s'agit d'un ensemble de stéréotypes négatifs. Les notions de stéréotype et de stigmate sont proches ; c'est l'accumulation de plusieurs stéréotypes négatifs qui aboutissent au stigmate. A partir d'une analyse et d'une interprétation de la définition du stigmate donnée par Goffman (1975), Jeacle (2005) en conclut que le comptable peut être assimilé à un stigmatisé. Cette image négative persistante se révèle particulièrement pénalisante pour attirer de jeunes recrues. Or, l'étape du recrutement est la première d'un long processus de socialisation et doit être soignée par les firmes d'audit (Anderson-Gough *et al.*, 1998a, 1998b, 2001).

Jeacle mobilise aussi une autre partie des travaux de Goffman. Goffman (1973a) met en évidence les différentes techniques utilisées par un individu pour gérer et maîtriser les impressions qu'il déclenche sur autrui ; il utilise tout un vocabulaire issu de la dramaturgie. Il note une tendance inévitable des individus à une apparence idéalisée de la situation à autrui. En s'appuyant sur ces travaux, Jeacle (2005) montre comment les firmes d'audit orchestrent soigneusement leurs campagnes de recrutement de façon à gommer, autant que faire ce peut, ce stigmat. Afin de contrer l'image négative véhiculée par les stéréotypes tenaces sur la profession de comptable, les firmes d'audit mettent en avant une image colorée, jeune et dynamique de la profession, à grands renforts de discours, de textes, de photos, d'images.

En mobilisant les théories de Goffman sur les stigmates (1975) et la gestion des impressions (*impression management*, 1973a), Jeacle montre combien les stéréotypes autour du rôle de comptable sont persistants dans les représentations sociales. En outre, elle met en évidence la façon dont le discours et les pratiques de recrutement savamment orchestrées parviennent à construire et déconstruire l'image du professionnel. Cette stratégie revient toutefois à substituer un modèle au profit d'un autre et Jeacle s'interroge sur les biais du nouveau modèle et les stéréotypes négatifs qu'il peut, à son tour, véhiculer.

III.2.3.2 Comportement professionnel et représentation de soi chez l'auditeur

L'adoption d'une perspective interactionniste nous permet d'appréhender les situations d'interactions avec le client comme des scènes de théâtre et le travail de représentation de la firme comme un acte de représentation théâtrale. Cette image est d'autant plus adaptée que les échanges avec le client se placent dans le cadre d'une relation de service (Guénin, 2008). Comme le note Mispelblom Beyer (2001), toute relation de service comporte une dimension théâtrale : « Le service, souligne cet auteur, suppose une pièce écrite d'avance, des rôles préexistants, ainsi que des acteurs qui doivent s'y adapter. C'est en tant que représentants de ces rôles que les personnes réelles et concrètes entrent en contact les unes avec les autres ».

Ce sont aussi les travaux de Goffman (1973a) auxquels Kornberger *et al.* (2011) font référence dans leur étude ethnographique au sein d'un cabinet *Big 4* nommée « Sky Accounting », pseudonyme utilisé pour les besoins de l'étude. Ils évoquent tout d'abord les pratiques de socialisation des jeunes recrues. Au-delà de la maîtrise technique, le comportement joue un rôle important pour devenir un professionnel. Les discours managériaux ont un puissant effet régulateur sur les comportements des jeunes recrues. L'important est d'avoir un comportement professionnel mais, surtout, de le rendre visible, de le faire savoir autour de soi. Pour les auteurs ces pratiques relèvent de ce que Goffman (1973a) nomme la présentation de soi et la gestion des impressions. La réalité pour les autres est en définitive l'impression donnée à ces derniers.

Kornberger *et al.* (2011) s'intéressent tout particulièrement au travail de représentation exigé de la part des *managers* au sein des *Big 4*. Reprenant la terminologie de Goffman (1973a) ils comparent le travail de représentation d'un *manager* à celui d'un acteur (*performance*). Ils montrent comment les pratiques des cabinets visent à les transformer progressivement en acteurs capables de jouer le rôle du bon professionnel de façon convaincante, à gérer leur image auprès d'un public (*audience*) tant en interne (hiérarchie, pairs et collaborateurs) qu'en externe (le client). Etre un *manager* implique de savoir se présenter aux autres selon les formes appropriées. Cela relève d'une performance au sens goffmanien, d'un acte de mise en scène de soi et de gestion de l'effet que l'on peut faire sur son audience. Cela suppose d'abord d'avoir compris et intégré les règles du jeu. Savoir se présenter, être visible, se vendre sont des compétences cruciales pour réussir, plus que de maîtriser les aspects techniques du métier. En cela, le métier a une dimension politique. Kornberger *et al.* (2011) synthétisent ces exigences sous la forme d'un ensemble de 3 pratiques (*performing, playing, and politicking*) qui deviennent les déterminants de leur rôle de *manager*.

La mobilisation des travaux de Goffman permet à Kornberger *et al.* (2011) de mettre en exergue l'importance du travail sur l'image de soi pour naviguer au sein d'un vaste réseau qui comprend aussi bien les collègues et la hiérarchie que les clients.

III.2.3.3 Dimension théâtrale de la relation au client

L'audit est une forme de service professionnel. Les firmes d'audit possèdent les caractéristiques qui permettent de les classer parmi les PSFs (*Professional Services Firms*) c'est-à-dire des organisations qui offrent des services professionnels à leurs clients (Von Nordenflycht, 2010). L'asymétrie entre l'auditeur (expert) et son client (non expert) rend ce dernier incapable d'évaluer le niveau de compétence de l'auditeur et/ou le niveau de qualité de la prestation rendue. Cette opacité conduit l'auditeur à avoir recours à des mécanismes lui permettant de signaler cette qualité de différentes façons (Von Nordenflycht, 2010). Parmi celles-ci, le soin porté à l'apparence et à l'image rendue par la firme ou ses membres auprès du client est mis en évidence. Cette apparence est véhiculée au travers des caractéristiques sociales et personnelles des auditeurs, c'est-à-dire des éléments que le client peut, à son niveau, observer et évaluer (Alvesson, 2001). Il peut s'agir du soin que les auditeurs portent à leurs vêtements ou encore la façon dont ils s'expriment en clientèle. La dimension croissante du service, l'exposition au client, le temps et l'énergie déployés vis-à-vis du client et chez le client expliquent ce souci de soigner la représentation. Concernant le client, l'enjeu est de le conquérir et de le fidéliser en soignant la relation de service et le travail de représentation.

Les travaux de Goffman ont été mobilisés pour mettre en exergue la dimension théâtrale de cette relation de service. Toute relation de service possède une dimension théâtrale. Tous les ingrédients doivent être réunis : un scénario rédigé, des rôles distribués et des acteurs pour les

endosser. Anderson-Gough *et al* (2005) se sont intéressés au processus de socialisation des auditeurs au sein des *Big 4*. Ils mettent en évidence la façon dont les jeunes recrues intègrent très tôt les exigences d'un comportement adapté (façon de s'habiller ou encore de répondre au téléphone) et de gestion des impressions et des émotions face au client. De son côté, Lupu (2011) rappelle les exigences d'exposition et de représentation chez le client pour les professionnelles : jouer son rôle et réaliser une « mise en scène » (Goffman, 1973a). Cela conduit les professionnelles à soigner à la fois apparence physique, compétences et professionnalisme.

Les travaux de Goffman constituent un cadre de référence original et fécond. Ils sont mobilisés en audit sur ce qui a trait à la gestion des stigmates, la gestion des impressions et au travail de représentation des auditeurs vis-à-vis d'autrui. Ils révèlent un potentiel explicatif important sur ce qui touche à certaines exigences du métier : la juste représentation de soi et de la firme. Ils aident à montrer la volonté des firmes de maîtriser leur image auprès de l'ensemble des parties prenantes. Ils permettent de mettre en évidence l'aspect monolithique et codifié du modèle professionnel. Ils aident à révéler l'importance du travail de représentation exigé des auditeurs tant en interne qu'en externe.

III.2.3.4 Micro-pratiques genrées au sein des firmes d'audit

D'autres chercheurs ont adopté le même point d'observation que Goffman pour décrypter la façon dont la ségrégation genrée se perpétue au sein des firmes d'audit. Ils se sont focalisés sur les micro-pratiques organisationnelles des firmes d'audit. Ils ont judicieusement porté leur attention sur les interactions sociales formelles et informelles tant en interne qu'avec le client. C'est en adoptant ce point d'observation particulier, dont Goffman est un des initiateurs et ardents défenseurs, qu'ils parviennent à mettre en évidence la non-neutralité de la culture organisationnelle des firmes d'audit.

Kornberger *et al.* (2011) ont mené une vaste étude ethnographique au sein d'un cabinet *Big 4* pour tenter de comprendre ce qui peut expliquer la déperdition importante des femmes au stade de *manager*. Ceci les conduit à étudier comment les pratiques de socialisation contribuent à la construction de l'identité professionnelle des *managers*. Pour appréhender finement le contenu du travail des *managers* au sein d'un *Big*, ils adoptent un point de vue microsociologique et s'intéresse à l'ordre des interactions. Ils mettent en évidence le fait que ce n'est pas sur un socle technique ou un comportement professionnel que l'identité des *managers* se construit mais dans les interactions avec les individus du réseau dans lequel ils évoluent.

Kornberger *et al.* (2011) montrent combien les pratiques genrées constituent un processus social complexe qui conduit les femmes à quitter les firmes d'audit au stade de *manager*. Ce processus émerge de tout un ensemble de phénomènes organisationnels qui vont des pratiques formelles aux situations d'interactions quotidiennes, chères à Goffman. C'est en se prêtant à

l'examen minutieux de ces dernières que les chercheurs peuvent révéler leur « vrai visage ». A première vue elles semblent neutres mais elles contribuent en réalité à maintenir l'ordre masculin dominant. C'est en partant de cette analyse que Kornberger *et al.* (2011) invitent les chercheurs à porter leur attention sur les micro-pratiques organisationnelles des firmes d'audit.

C'est aussi un point de vue microsociologique qu'adoptent Anderson-Gough *et al.* (2005) pour mettre en évidence la ségrégation genrée au sein des firmes d'audit. Pour ces auteurs, beaucoup de travaux ont étudié de façon approfondie les pratiques de genre au sein des firmes d'audit sous un angle macro historique. Par contre, les auteurs déplorent le peu de recherches effectuées sur les micro-pratiques qui structurent les rapports de genre au sein des firmes d'audit. Le champ d'étude privilégié par Anderson-Gough *et al.* (2005) est celui des pratiques formelles et informelles de terrain et des interactions quotidiennes. C'est l'examen des interactions quotidiennes, démarche prônée par Goffman, qui leur permet de débusquer les pratiques genrées des firmes d'audit.

Sans en faire nécessairement leur cadre théorique principal, mais en mobilisant ponctuellement les outils de l'analyse interactionniste, ces chercheurs interrogent les réalités que peut recouvrir l'exercice concret du métier se présentant comme « neutre » sur le plan du genre. Ils parcourent le même chemin que Goffman : en s'intéressant aux interactions, ils arrivent à mettre en évidence un ordre genré qui structure les rapports entre hommes et femmes et contribue à entretenir la ségrégation genrée. En s'appuyant sur la démarche et les analyses de l'Interactionnisme Symbolique, ces différents travaux apportent des éclairages précieux et renouvelés sur les pratiques organisationnelles des firmes d'audit.

A l'issue de l'exposé de ces différents travaux, nous aboutissons au constat suivant : la théorie de l'Interactionnisme Symbolique est exploitée par la recherche en audit mais l'est insuffisamment eu égard à son potentiel explicatif. Nous relevons des limites dans la façon dont la recherche en audit mobilise les apports théoriques de l'Interactionnisme Symbolique et tentons d'en trouver les explications.

La faible mobilisation de cette théorie peut être la conséquence d'un intérêt limité pour les pratiques micro-organisationnelles des firmes d'audit (étudier l'individu dans son environnement de travail, dans ses rapports avec les collègues, la hiérarchie, le client et capter ses ressentis). Si les chercheurs développaient une plus grande proximité avec le terrain, s'intéressaient à sa dimension humaine et incarnée de l'audit plutôt qu'aux techniques, outils et méthodes, ils trouveraient dans l'Interactionnisme Symbolique des éléments théoriques sur lesquels appuyer leurs travaux.

Cette mobilisation limitée émane aussi d'une méconnaissance de l'étendue des travaux de Goffman. Les apports théoriques de Goffman suscitent l'intérêt de la recherche en audit mais ne sont pas examinés de manière vraiment approfondie. Ils sont cités, évoqués, parmi d'autres

références pour mettre en exergue, ponctuellement, certains aspects de l'audit qui touchent au travail de représentation exigé par le métier. Le vocabulaire très imagé de la dramaturgie goffmanienne est d'ailleurs abondamment exploité. La plupart des chercheurs se cantonnent en réalité à la dimension grand public de la théorie (la vie est un théâtre). Ce volet certes important de la théorie goffmanienne ne représente qu'une partie de la vaste œuvre laissée par le sociologue. Les autres volets de ses travaux (l'importance du corps, les rapports sociaux de genre dans les interactions notamment) sont méconnus et demeurent sous-exploités.

Nous estimons que l'Interactionnisme Symbolique offre un potentiel encore important pour la recherche en audit, en particulier pour les chercheurs s'intéressant aux micro-pratiques organisationnelles genrées. Les travaux de Goffman, dans leurs multiples dimensions, méritent d'être plus largement mobilisés. Notre approche des travaux de Goffman se veut transversale et approfondie. Notre propos est d'intégrer ces travaux dans notre cadre théorique et d'en montrer le potentiel explicatif pour notre question de recherche.

III.2.4 Potentiel explicatif de l'Interactionnisme Symbolique pour nos travaux

Ce sont les travaux de Goffman portant sur la gestion des impressions et la métaphore théâtrale qui sont le plus connus du grand public et aussi ceux qui sont couramment mobilisés dans la recherche en audit. En dépit de leur intérêt majeur, nous ne pouvions nous limiter à exploiter uniquement ces développements pour nourrir nos travaux. Nous sommes allés au-delà de ces 2 aspects spécifiques via une étude approfondie d'autres développements de sa théorie. Cela nous a conduit à aborder des aspects moins connus et exploités de ses travaux tels que la dimension corporelle ou encore la dimension genrée des interactions. A ce titre, nous avons une approche de ses travaux plus transversale et plus globale que celle que propose la littérature croisant genre et audit.

Nous visons à montrer ici l'intérêt de puiser à l'Interactionnisme Symbolique pour la conduite de nos recherches sur la gestion des conflits de rôles des auditrices en situation d'interaction avec le client. Nous appliquons le cadre de l'Interactionnisme Symbolique à un contexte professionnel : celui des échanges entre auditrices et clients dans le cadre de situations d'interactions professionnelles formelles et informelles. Ainsi, le cadre théorique de Goffman présente un triple intérêt pour la conduite de nos travaux. D'abord il nous invite à aiguïser notre regard et porter notre attention sur des micro- phénomènes organisationnels. Il nous permet de développer une sensibilité à l'égard des situations microsociales, tout particulièrement celles d'interactions en face-à-face entre auditrice et client où chacun des participants de l'interaction est, à la fois, observé et observateur, acteur et spectateur. Ensuite, en adoptant une conception théâtrale et dramaturgique des interactions, il nous permet de porter un regard renouvelé et décalé sur le travail de représentation mené par les auditrices auprès des clients. Enfin, en intégrant dans ses analyses les problématiques de genre, il nous aide à appréhender les conflits

de rôles des auditrices dans les situations d'interactions avec les clients, à les débusquer et les « capter » à un niveau très fin.

III.2.4.1 Un changement d'échelle : étudier « l'ordre de l'interaction »

Goffman se focalise sur l'observation des scènes de face à face de la vie quotidienne. Elles constituent l'objet central de ses recherches. Il développe ainsi une approche de la réalité sociale en situation. Il définit une situation sociale comme « un espace physique [...] où toute personne qui s'introduit se trouve exposée dès son entrée à la présence immédiate d'une ou plusieurs autres personnes [...] » (Goffman, 2002). Ce faisant, il nous invite à procéder comme lui, à changer d'échelle d'observation et d'analyse et à développer une sensibilité envers la situation d'interaction. Il nous aide à comprendre l'intérêt d'aborder les mécanismes et pratiques organisationnelles des firmes d'audit à une échelle microsociale, en nous intéressant à « l'ordre de l'interaction ».

Outre le travail technique, les interactions avec le client constituent en effet une partie importante des activités de l'auditeur. Considérant l'ensemble des échanges entre auditrices et clients, nous pouvons qualifier auditeurs et clients d'« interactants » au sens goffmanien, c'est à dire liés par des interactions. Toutefois, du fait de leur caractère « terre à terre », ordinaire, trivial, ces interactions pourraient ne pas retenir l'attention du chercheur. A travers les travaux de Goffman, nous comprenons que toute situation d'interaction, la plus banale, la plus courte ou ténue mérite étude : c'est un espace de production de sens entre interactants. A ce titre, elle mérite toute l'attention du chercheur.

Une telle approche ouvre des questionnements particulièrement intéressants pour un métier comme l'audit légal. Nous pouvons en effet transposer les problématiques d'interactions sociales évoquées par Goffman aux interactions professionnelles entre auditrice et client. Ceci nous invite à examiner de près les contextes de socialisation, l'ensemble des interactions entre auditeurs et auditrices mais surtout les interactions, très investies, avec les clients. Elle nous permet d'envisager le travail d'audit dans sa dimension de terrain et de réaffirmer son importance face au discours managérial sur le client. Elle nous invite à nous éloigner du travail prescrit tel qu'il est véhiculé par les firmes d'audit pour nous consacrer au travail réel avec et chez le client.

Cette approche nous permet ainsi de poser un éclairage renouvelé sur les interactions entre auditrices et clients. En effet, une telle perspective :

- déplace l'angle d'analyse de l'intérieur de la firme vers l'extérieur, à savoir le client. Cette approche nous conduit à explorer un autre territoire différent de l'intérieur (la firme d'audit) mais aussi plus complexe, multiple et changeant du fait du nomadisme de l'auditeur.
- accorde toute son importance à la dimension relationnelle et interactionnelle du travail de l'auditrice en clientèle

- déplace l'angle d'analyse du modèle de rôle et du discours sur les rôles à tenir vers les individus eux-mêmes, à savoir la façon dont ils gèrent ces rôles en situations d'interactions. Il nous permet aussi de comprendre que la gestion des conflits de rôles n'est pas seulement un travail sur soi mais qui se réalise dans les interactions avec le client.

III.2.4.2 Un changement de perspective : l'examen du jeu interactionnel des acteurs

Comme l'a mis en avant Goffman dans ses ouvrages, la maîtrise des impressions passe par une discipline que les acteurs doivent intérioriser, qu'il s'agisse du texte (le verbal), des attitudes, des comportements, des émotions ou encore de la gestuelle (le non verbal). Pour maîtriser les impressions, le respect d'une « étiquette professionnelle » (Goffman, 1973a) s'avère indispensable. C'est moins la question de l'authenticité du personnage qui est en jeu, que la volonté de ne pas trahir sa figuration, ne pas contrevenir à une présentation de l'acteur sur scène et dans son rôle. La métaphore théâtrale employée par Goffman nous aide à comprendre l'importance et la place particulière des interactions dans un métier dont l'une des clés est de travailler avec et chez le client. Sur le terrain, face au client, l'auditeur joue sa légitimité. A ce titre, l'exercice du métier requiert, dans le jeu interactionnel avec le client, de créer une apparence physique et corporelle observable par le client, de conduire un travail de représentation. Conformément à la perspective goffmanienne, on peut identifier la composante scénique et dramaturgique de l'audit légal et l'envisager comme un métier « de performance ». Le concept de *performance* est envisagé ici comme un processus opérant dans les situations de coprésence professionnelles sur lesquelles existe un enjeu spécifique : celui de la maîtrise et du contrôle des impressions vis à vis d'un public.

A propos de ce travail de représentation, Goffman insiste sur deux points importants qui sont peu développés dans la littérature et qui, à la fois, renforcent et nuancent ses propos. Il s'agit de la présence corporelle, contrainte première des interactions en face à face, et de la distance au rôle, marge de manœuvre et espace de liberté de l'acteur.

En s'intéressant aux interactions en face à face, Goffman intègre les dimensions verbales et non verbales des interactions. Cette façon de procéder est très intéressante pour nos développements. En mettant en avant la corporéité des interactions, il nous permet de comprendre que les auditrices sont exposées de par leur présence corporelle vis à vis du client. Il nous permet de comprendre l'importance de cette dimension pour les auditrices qui est souvent occultée par la recherche croisant genre et audit. Il nous permet d'envisager des liens entre tenue des rôles et corporéité des interactions.

Le deuxième aspect de la théorie de l'Interactionnisme Symbolique sur lequel nous souhaitons insister concerne la distance au rôle. Goffman a abondamment utilisé la métaphore de la représentation théâtrale pour étayer ses analyses. Néanmoins, peut être pour prévenir une

lecture hâtive de ses travaux, Goffman précise, dès le début des années 1970, dans un ouvrage qui rassemble ses analyses théoriques, que « le monde ne se réduit pas à une scène, et le théâtre non plus. » (Goffman, 1974). En effet, s'il puise des ressources conceptuelles dans les métaphores de « scène », « acteur », « rôle », « public », « coulisse » ou encore « mise en scène », Goffman ne cède pas pour autant à la facilité du transfert des notions. Il en tire des principes dramaturgiques pour imager ses analyses mais ne limite pas la vie à une scène et les individus à des acteurs tenus par leurs rôles. Au contraire, il met en évidence la liberté possible et la marge de jeu possible des individus entre l'exercice de différents rôles. Il nous rappelle, par exemple, qu'un acteur ne connaît pas nécessairement toutes les indications, directives et aspects liés à son rôle. Il met en évidence l'existence d'une grande part d'improvisation et donc de liberté personnelle.

Pour étayer ses propos, Goffman développe la notion de *role distance* qui est la possibilité laissée à l'acteur de ne pas s'identifier intégralement à son rôle. Ce concept lui permet de nuancer ses analyses. Cette reconceptualisation du rôle s'effectue à partir du jeu qui peut exister entre conduite prescrite et conduite effective d'un acteur. Ce phénomène de distanciation traduit, de la part de l'acteur, un refus du soi officiel produit par le rôle. C'est la personne qui, derrière le personnage, transparait alors.

III.2.4.3 Un changement d'approche : les interactions hommes-femmes comme expression d'un ordre de genre

Dans sa préface à l'ouvrage de Goffman, Zaidman (2002) n'hésite pas à affirmer que Goffman propose « une description concrète du système de relations entre les sexes ». Cette expression de système est d'une grande importance. En réalité, Goffman n'emploie pas le mot de système mais, alternativement, les termes de code, ordre, croyances ou pratiques pour sa démonstration. Toutefois, c'est bien une description des rapports sociaux de sexe en termes de système qu'il réalise. Il décrit le sexe comme la base d'un code fondamental, « code conformément auquel s'élaborent les interactions et les structures sociales » (Zaidman, 2002). Goffman fait l'hypothèse que le sexe et les relations de sexe sont codifiés de façon à maintenir un ordre social. Toujours sans nommer un « système », l'auteur explique que cela « suppose tout un ensemble intégré de croyances et de pratiques sociales ». Ces croyances en des différences « naturelles » entre hommes et femmes sont à la fois injustifiées et constamment renforcées par les pratiques quotidiennes. Il s'attache à en décrire le fonctionnement concret et quotidien. Ainsi, apparaît progressivement un système auto-entretenu, avec ses fondements (croyances) et ses outils (rituels d'interaction, sanctions).

De même que l'espace public ou professionnel est sexuellement structuré, toute interaction qui y prend place l'est aussi. Les travaux de Goffman, parce qu'ils s'intéressent aux dimensions interactionnelles produisant l'ordre de genre, nous invitent à examiner de près les activités relationnelles entre auditrices et clients. Les travaux de Goffman nous aident à être attentifs à ce

qui relève des pratiques genrées qui se manifestent lors des interactions entre auditrice et client. Ils nous aident à identifier des éléments isolés et à les rapprocher, les intégrer entre eux. Il nous invite à établir des liens et des correspondances. A l'aide de ce changement d'échelle, l'éclairage interactionniste apporte une compréhension fine de la complexité des mécanismes qui reproduisent le genre. Ils montrent la pertinence de penser le genre dans une perspective à la fois relationnelle et dynamique. Dans cette perspective, l'appartenance à une classe de sexe se joue et se rejoue en permanence dans les interactions : le genre est toujours en train de se faire, de s'actualiser dans le cours quotidien des activités et des relations professionnelles. Cette analyse nous permet de mieux cerner la position des auditrices en situation d'interaction professionnelle avec des clients. Ces interactions sont d'ordre professionnel mais dans la mesure où l'ordre de genre n'est pas laissé à la porte des organisations, il nous importe de comprendre comment le genre s'insinue dans ces interactions et les tensions de rôles qu'il induit chez les auditrices.

III.2.4.4 Performativité des interactions entre auditrices et clients

Les développements qui précèdent nous permettent d'entrevoir la dimension performative des interactions. Le concept de performativité a fait l'objet de nombreuses définitions. Il a été étudié par de nombreux auteurs, dont Goffman. Goffman n'a pas abordé directement le concept ni n'en a donné de définition précise (Diedrich *et al.*, 2013). Toutefois ses travaux sur les interactions ont largement contribué à explorer et comprendre ce concept. L'usage de la métaphore théâtrale (qui sous-entend un accord entre acteurs et public sur leurs rôles réciproques) permet de comprendre comment tout concourt à ce que les propos des acteurs produisent la réalité. Les situations d'interactions peuvent être appréhendées comme des espaces dynamiques de co-construction de sens entre un acteur et son public.

Les interactions entre auditrice et client ont la possibilité de créer la réalité. Elles ont un caractère performatif dans la mesure où s'y expriment à la fois le dire et le faire (Diedrich *et al.*, 2013). Au cours des interactions, le client exprime des attentes concernant la façon dont l'auditrice devrait assumer sa mission et réaliser son travail tant sur le plan technique que relationnel. Le client développe une capacité à influencer les croyances, les attitudes et les actions de cette dernière. En exprimant (au sens verbal et non verbal) des attentes sur le rôle à tenir, il influence l'auditrice sur sa façon d'endosser le rôle de professionnelle. Le client influence la façon dont l'auditrice endosse ce rôle. En regard, l'auditrice va aussi développer une capacité à influencer les croyances, les attitudes et les actions du client.

Plusieurs hypothèses sont à investiguer : les interactions avec le client font-elles surgir, les conflits de rôles, les transforment-elles, les alimentent-elles ou, au contraire, les réduisent-elles et de quelles façons ?

Conclusion de la section III.2

La seconde section de ce chapitre a été consacrée à la présentation de la théorie de l'Interactionnisme Symbolique. Nous en avons présenté les concepts de base et avons mis en évidence les différents volets de cette théorie. Nous montrons comment, en travaillant à partir d'un élément ténu, ordinaire et trivial - l'interaction- Goffman parvient à dérouler le fil de tout un ensemble de réflexions structurées sur l'ordre social. Nous montrons que ce sont surtout les aspects de sa théorie relevant de la dimension théâtrale et de la gestion des impressions qui ont interpellé les chercheurs en audit et en audit et genre. De notre point de vue, d'autres pans de sa théorie méritent d'être exploités et nous les exposons. Nous estimons qu'ils sont en mesure d'alimenter nos propres travaux en renouvelant le regard que l'on peut porter sur la problématique des conflits de rôles des professionnelles de l'audit. Ils proposent en effet un triple changement stimulant : changement d'échelle, de perspective et d'approche. L'intérêt qu'a affiché Goffman pour la performativité des interactions nous conduit à intégrer cette approche dans l'analyse de nos résultats de terrain.

Conclusion du chapitre III

Au sein de ce chapitre, nous avons mobilisé et discuté plusieurs cadres pertinents pour approfondir notre compréhension des conflits de rôle. Les différents développements menés dans ce chapitre nous permettent tout d'abord de montrer l'intérêt de puiser dans la sociologie pour définir notre cadre théorique. De nombreuses théories existent et semblent à même de pouvoir constituer des référents théoriques pertinents pour la conduite de nos recherches. Les théories fonctionnalistes sont largement exploitées pour étudier les comportements des acteurs au sein des organisations. Or, elles révèlent un certain nombre de faiblesses ainsi qu'un potentiel explicatif limité quant à notre question de recherche. Leur approche uniformisante et statique est en profonde contradiction avec notre démarche interprétative et notre vision du genre comme un processus de construction sociale.

Après avoir examiné les théories fonctionnalistes et exposé leurs limites, nous faisons le choix de prendre nos distances vis à vis d'elles. Notre choix, argumenté, se porte sur l'Interactionnisme Symbolique qui constitue notre référent théorique pour la seconde partie de notre travail. Ce choix peut être sujet à caution dans la mesure où les travaux de Goffman ont été fortement exposés à la critique sur trois aspects. D'une part il s'intéresse aux interactions quotidiennes, à la vie de tous les jours, micro-événement banals dont on peut douter de la pertinence. D'autre part, il a l'ambition de bâtir une théorie en prenant un repère daté et limité : les gens de la rue, l'américain moyen des années 1950-1960. Enfin, il n'est pas très prolixe sur sa méthodologie d'accès au terrain.

En dépit de toutes ces faiblesses qui ont alimenté la critique de ses travaux, l'Interactionnisme Symbolique offre un cadre d'analyse riche et souple qui permet de saisir trois objets au cœur de notre recherche : le rôle, l'interaction et le genre. Il nous permet de les appréhender isolément mais aussi et surtout d'en proposer des « combinatoires » telle que rôles de genre ou dimension théâtrale des interactions.

L'ambition de Goffman n'est pas d'élaborer une théorie générale du monde social, elle est plus modeste : celle de fournir des éléments de compréhension de situations-clefs que nous rencontrons quotidiennement. Goffman ne propose pas de typologie, de cadre strict. Il propose des concepts souples qui s'appuient sur des métaphores expressives donnant au premier abord une impression de simplicité et d'évidence. C'est en partie cela qui peut expliquer l'attrait et la renommée de ses travaux. Mais, en même temps, il s'avère que ce choix induit un travail plus complexe pour le chercheur car il doit sélectionner ce qu'il retient de sa théorie.

L'usage de l'Interactionnisme Symbolique dans les travaux croisant audit et genre nous indiquent qu'il constitue un cadre théorique valide pour traiter de notre propre problématique. Ce cadre théorique s'avère pertinent pour nourrir des études empiriques sur le comportement des individus au travail afin de cerner leurs rôles dans un contexte particulier. Il propose une

alternative aux façons habituelles de faire de la recherche dans ce champ. De plus, il prend en considération les interactions entre les individus qui influencent de façon marquée les rôles joués.

C'est en fait bien plus que des concepts et une théorie que nous apporte Goffman, c'est une démarche globale et surtout une façon d'observer : sur quoi porter notre regard, à quoi s'attacher et comment faire le lien entre les différents éléments recueillis lors de ces observations.

L'Interactionnisme Symbolique présente un potentiel explicatif intéressant. Il constitue un cadre d'analyse théorique prometteur pour cerner et comprendre la perception des auditrices à l'égard des rôles qu'elles endossent. Il nous aide à appréhender les pratiques de gestion de rôles conflictuels qu'elles mettent en œuvre dans le cadre des situations d'interactions avec le client. Ce cadre théorique propose d'adopter un point de vue (re)socialisant et contextualisant des acteurs qui est en rapport avec notre problématique. Il permet de poser des questions qui seraient irrecevables dans une optique normative, et contribue par conséquent à la construction d'un autre regard sur l'objet de recherche.

À la lumière de ce qui précède, il s'avère que la perspective interactionniste est en mesure de fournir une réelle contribution à la conduite de nos travaux. Nous préférons toutefois utiliser les termes de référent théorique ou d'orientation théorique plutôt que de cadre théorique qui pourrait laisser penser que notre propos est de valider une théorie. Notre propos est de mobiliser certains aspects de cette théorie pour comprendre notre terrain et générer de nouvelles contributions théoriques.

Chapitre IV : La méthodologie de recherche

Tout chercheur doit être attentif à la cohérence d'ensemble de ses travaux. Question de recherche, design de la recherche, modes de collecte et d'analyse de données doivent former un tout cohérent et être pensés en fonction du positionnement épistémologique retenu. Toute recherche doit aussi répondre à un certain nombre de critères de validité, de qualité et de rigueur scientifiques. Pour traiter de notre problématique, nous avons fait le choix de mener une recherche qualitative. Les recherches qualitatives ont encore mauvaise presse en sciences de gestion. Elles ont moins bonne presse que les études quantitatives car leur validité scientifique est mise en doute. C'est pourtant le choix que nous avons fait et que nous assumons car il nous a paru le plus à même de traiter de notre question de recherche. Du fait de ce choix, nous avons veillé à consolider la validité interne et la fiabilité de la recherche, en explicitant et formalisant de façon rigoureuse notre méthodologie de la recherche.

Dans le cadre de notre recherche, nous devons répondre à un « cahier des charges » personnel : favoriser la proximité avec le terrain, préserver et rendre compte de sa complexité, valoriser la subjectivité ainsi que ce qui relève des sphères personnelles et privées. Du fait de la perspective interactionnelle de nos travaux, nous avons en outre deux autres exigences. La première est d'exposer et rendre compte de ce qui se joue entre auditrice et client lors des interactions de terrain. La seconde est d'accéder aux perceptions et représentations des auditrices en matière de rôles à endosser et conflits de rôles à gérer en situation d'interaction avec le client.

Ce chapitre expose la façon dont nous avons conduit notre étude de terrain. Dans une première section, nous évoquons l'influence de notre statut d'ancienne professionnelle et ancienne cliente, puis allons plus loin dans la démarche réflexive en intégrant notre propre personne au processus de recherche. Nous expliquons ensuite ce qui nous a conduit à faire le choix d'une méthodologie qualitative interprétative. La deuxième section porte sur l'exposé des différentes méthodes de recueil de données qui ont été utilisées. Nous en avons combiné trois : entretiens semi-directifs, observations non participantes et récit de vie dont nous exposons les spécificités, avantages et limites respectives. Enfin, la troisième dernière section porte sur le traitement des données, avec une attention particulière accordée au traitement des données relatives aux situations d'interactions.

Section IV.1 Le design de la recherche

Dans cette section, nous tentons d'analyser l'effet de notre statut d'ancienne auditrice sur nos choix théoriques et méthodologiques. Nous livrons d'abord des réflexions quant à notre statut d'ancienne professionnelle en termes de forces et faiblesses. Nous exposons ensuite notre choix d'adopter une démarche réflexive. Nous examinons leur influence sur la conduite de nos travaux. Ensuite, nous justifions le choix d'une méthodologie de recherche qualitative eu égard à notre objet de recherche. Nous présentons ensuite notre terrain. Enfin, nous expliquons comment, par une approche interprétative, nous en arrivons à devenir partie intégrante du processus méthodologique lui-même.

IV.1.1 L'adoption d'une démarche réflexive

Dans la conduite de nos travaux, notre statut d'ancienne professionnelle (en tant qu'auditrice puis en tant que cliente) ne peut être passé sous silence. Il a toute son importance dans la mesure où il est susceptible d'avoir une influence sur leur conduite. Ainsi, de ce statut particulier a émergé tout un ensemble de questions. Comment ce statut d'ancienne professionnelle a-t-il affecté notre recherche ? Ne pas être étrangère à la communauté étudiée : qu'est ce que cela change ? Quelles influences cela peut il avoir le choix d'un cadre conceptuel et méthodologique et sur l'accès au terrain ? Quelle est l'incidence de notre présence sur ce terrain ? Dans quelle mesure notre expérience professionnelle est-elle susceptible d'influencer nos travaux, leur conduite et les résultats obtenus ? Quels biais d'interprétation peuvent être induits par ce statut particulier ? L'expression de ces différentes interrogations atteste de notre sensibilité vis-à-vis de ces problématiques et de notre volonté d'y apporter des réponses. Notre réflexion s'est élaborée en deux temps. Dans un premier temps, nous avons réfléchi à la façon dont nos connaissances préalables pouvaient impacter nos travaux. Nous en avons déduit que ce statut générerait des forces et des faiblesses dont il fallait être conscients. Dans un deuxième temps, nous sommes allées plus loin, en prenant le parti de mener une démarche réflexive en tant que chercheuse c'est à dire d'intégrer notre propre personne à nos travaux de recherche.

IV.1.1.1 Influence de la pré-connaissance sur notre design de recherche

Certains chercheurs en sciences de gestion ont étudié l'influence de la pré-connaissance de l'objet sur le design de recherche. Joannides (2011) définit la pré-connaissance comme une « connaissance de première main de la langue, des us et coutumes, des routines et règles explicites et implicites du fonctionnement de la communauté étudiée » dont dispose le chercheur avant même de débiter ses travaux de recherche. Il analyse les influences de l'appartenance ou non du chercheur au groupe étudié (statut d' « *insider* » ou d' « *outsider* » du chercheur étudiée par Goodenough (1956) et en déduit qu'il a une forte influence sur la façon

dont la recherche est conduite : formulation de la question de recherche, choix théorique et méthodologique, choix du design et façon d'exploiter les données terrain. Du fait que nous avons été tour à tour auditrice et cliente au cours de notre carrière professionnelle, nous possédons une pré-connaissance de notre objet de recherche. Nous bénéficions, à double titre, de ce statut d'« *insider* ». Ce statut comporte à la fois des forces et des faiblesses que nous exposons.

IV.1.1.2 Forces du statut d'*insider*

Nous jouissons d'une certaine connaissance de notre objet d'étude de par notre passé professionnel. Nous avons acquis une connaissance du métier, des acteurs, de la culture de l'audit légal par des étapes successives : une formation de 3ème cycle en audit suivie de stages et d'emplois dans ce domaine et enfin, une longue expérience professionnelle nous ayant permis, en tant que responsable administrative et financière, de travailler avec des auditeurs légaux durant plusieurs années. Ce « statut d'indigène » (Joannides, 2011) est une force certaine. Un certain nombre de chercheurs en comptabilité-audit possèdent ce statut d'« *insider* ». Certains chercheurs qui travaillent plus particulièrement sur le genre en comptabilité-audit possèdent aussi ce statut d'*insider* et l'appréhendent comme un atout dans la conduite de leurs travaux (Haynes, 2007a ; Lupu, 2011).

Pour entrer en relation avec des auditrices, l'utilisation de ces expériences professionnelles antérieures est précieuse et constitue un atout indéniable : elle permet un accès au terrain plus rapide, plus aisé, plus fluide. Elle permet de créer un lien, une reconnaissance mutuelle très rapide sans effort de socialisation auprès de la population étudiée. La brève présentation de notre parcours professionnel à l'aide de laquelle nous avons introduit nos échanges a créé l'étonnement, l'admiration et n'a jamais laissé nos interlocuteurs indifférents. Le vocabulaire commun, les codes communs, les contextes d'entreprise, les situations personnelles vécues parfois très proches : tout concourt à faciliter de nombreux aspects du travail de terrain. Le fait d'être ancienne auditrice et de l'annoncer a beaucoup aidé d'abord pour obtenir des entretiens et ensuite pour alimenter les échanges avec les personnes interviewées.

Notre propos est d'exploiter notre pré-connaissance de la communauté étudiée et de la valoriser à travers le choix d'une problématique, d'un terrain et d'une méthodologie de recherche adaptés et cohérents. Ainsi nous avons opté pour une approche qui valorise les expériences de terrain et la pratique. Comme le note Joannides (2011), « l'examen d'un niveau micro constituera l'approche privilégiée de l'*insider*, alors qu'un chercheur *outsider* s'orientera plus vers l'étude des systèmes que des pratiques ». Notre propre expérience professionnelle nous a aidées à déchiffrer ce terrain. Toutefois, si le statut d'*insider* présente des atouts, il présente des faiblesses.

IV.1.1.3 Faiblesses du statut d'*insider*

En tant qu'ancienne professionnelle de l'audit, nos travaux sont caractérisés par une forte sensibilité à la thématique de recherche qui peut rendre certains aspects des travaux plus difficiles. Notre statut nous expose aux biais transactionnels dans la mesure où notre position peut entraîner des dysfonctionnements dans notre relation au terrain. Cela nécessite une vigilance sur l'influence que nous pouvons exercer sur le répondant, en orientant ses réponses par notre comportement (acquiescer, sourire), la façon dont nous menons l'entretien, bâtissons nos questions. Il faut maintenir une distance avec les interviewés et vis à vis de leurs propos. Le risque est d'influencer l'interviewé. La présence même d'une chercheuse peut influencer l'échange, créer des relations moins naturelles, une mise en scène.

Les biais perceptuels peuvent aussi fausser notre interprétation des données du terrain. Ils sont nombreux. Le processus d'objectivation est plus difficile et délicat du fait de notre propension naturelle à ramener ce qui remonte du terrain à notre propre expérience. Il peut s'agir de comprendre à demi-mots mais ne pas approfondir ou ne pas laisser l'interviewé nuancer son propos car l'on croit avoir compris. Nous pouvons aussi être tentés de ramener ce qui est dit à notre propre expérience et risquer des interprétations abusives, moins objectives ou neutres qu'un chercheur « outsider ». Les biais dans l'interprétation des réponses, dans les choix des verbatim retenus doivent aussi être soulignés. Le risque de sur-évaluation des données confirmant notre propre opinion est réel. Des conclusions hâtives peuvent être dégagées à partir de notre propre référentiel, qui n'est pas forcément le même que l'enquêté.

Toutefois, les biais de la pré-connaissance peuvent être déjoués par une réflexion préalable (Joannides, 2011). Nous estimons que le processus va au delà de la réflexion préalable et doit accompagner le chercheur tout au long des différentes phases de sa recherche. C'est la façon dont nous l'avons vécu. Le fait d'avoir conscience de notre propre rôle dans le processus de recherche est déjà un pas dans la bonne direction.

IV.1.1.4 Intégrer la subjectivité : le chercheur comme sujet et objet de ses recherches

Notre statut d'*insider* nous permet d'accéder à une pré-connaissance précieuse de notre objet. Toutefois, notre propos est d'aller plus loin et envisager d'intégrer notre propre personne à notre sujet d'étude. Cela revient à adopter une démarche réflexive pour conduire nos travaux. Une démarche réflexive repose à la fois sur une prise de conscience de notre propre rôle au sein de la recherche et sur un examen approfondi de notre propre démarche scientifique. Adopter une démarche réflexive doit permettre au chercheur de gérer une contradiction apparente entre l'implication personnelle lui permettant d'accéder à une connaissance intime du sujet et la distance qu'il doit prendre pour construire son analyse.

Peu de chercheurs en comptabilité adoptent une démarche réflexive pour conduire leurs travaux (Dambrin et Lambert, 2012). Cette démarche consiste notamment à prendre conscience de

l'impact de la présence de chercheur sur l'objet de recherche (Covaleski et Dirsmith, 1990). Il s'agit d'objectiver autant que faire ce peut notre rapport à l'objet de recherche. Pour certains chercheurs en comptabilité qui s'intéressent à la démarche réflexive, la quête de l'objectivité est illusoire et la neutralité un vain mot (Covaleski et Dirsmith, 1990). De leur point de vue, la subjectivité est constitutive d'une démarche réflexive (Covaleski et Dirsmith, 1990).

Un certain nombre de chercheuses qui ont croisé les questions d'audit et de genre ont mis en évidence la nécessité de faire un effort de réflexivité. En tant que femmes, ces chercheuses sont en effet à la fois sujet et objet de leurs recherches (Haynes, 2006, 2007a ; Lupu, 2011 ; Dambrin et Lambert, 2012). Ces chercheuses, si elles sont peu nombreuses, ont néanmoins affiché des positions affirmées pour défendre l'adoption d'une démarche réflexive. Haynes (2006, 2007a) déclare que son parcours professionnel autobiographique constitue un élément fondamental pour la conduite de ses recherches. Elle défend l'idée que les expériences autobiographiques permettent d'enrichir le travail de recherche. Elle estime que la subjectivité du chercheur n'est pas un biais mais un levier pour mieux appréhender les expériences humaines et leurs contextes. Haynes (2007a) indique avoir exploité son expérience professionnelle antérieure en audit pour alimenter ses travaux de recherches. Revenant sur les débats de la recherche qualitative autour du rôle du chercheur, elle prend clairement position pour défendre la subjectivité du chercheur. Partant du fait que celle-ci ne peut être évitée, elle en arrive à l'envisager comme faisant partie intégrante du processus de recherche et à en exploiter les forces.

En tant que chercheuses sur le genre, Dambrin et Lambert (2011) s'estiment être à la fois sujet et objet de leurs recherches. A partir d'un certain nombre de travaux relatifs à la rareté des femmes aux plus hauts échelons de la hiérarchie en comptabilité, elles développent une démarche réflexive dans deux directions spécifiques. Tout d'abord, elles montrent que la neutralité de genre mise en avant par un certain courant de la recherche comptable est une position illusoire qui agit en réalité en défaveur des femmes. Elles mettent aussi en avant les risques d'une approche subjective des problématiques de genre qui peut, involontairement, porter atteinte à la cause des femmes. Dans un deuxième temps, elles portent un regard distancié et réflexif sur leurs interventions lors de conférences académiques. Elles analysent la façon dont elles ont à la fois influencé et été influencées par la communauté scientifique ainsi que les biais liées à leur point de vue de chercheuses occidentales.

Une autre chercheuse déclare avoir fortement puisé dans son expérience personnelle en tant que femme et professionnelle comptable. Lupu (2011) qui a mené des recherches sur la construction identitaire des femmes experts-comptables en France, qualifie sa méthodologie de recherche de « réflexive et féministe ». Cette méthodologie suppose d'abord la reconnaissance de la subjectivité comme atout de la recherche. Ensuite elle suppose une réflexivité du chercheur vis-à-vis de soi et ses outils, associée à la volonté de rendre compte en toute transparence du cheminement de la recherche. Elle indique que le concept de méthodologie réflexive signifie que le chercheur prête beaucoup d'attention aux différentes manières dont des éléments

théoriques, linguistiques, sociaux, politiques influencent le processus de développement de la connaissance au cours duquel le matériau empirique est interprété et écrit.

Nous avons été sensibles aux démarches de ces différentes chercheuses. Nous les trouvons à la fois audacieuses et nécessaires. Elles sont audacieuses car il s'agit de choix qui mettent en avant l'expérience vécue et la subjectivité du chercheur. Il n'y a pas de subjectivité sans réflexivité et, surtout, il n'y a pas de réflexivité sans la prise en compte de la subjectivité (Lupu, 2011). Cette prise de position est audacieuse dans la mesure où elle heurte le discours positiviste dominant sur la neutralité du chercheur. Elles sont aussi nécessaires car cette réflexivité se révèle être un atout précieux dans les différentes étapes de la recherche. Considérer la subjectivité comme faisant partie intégrante du processus de recherche leur permet à la fois d'exploiter leur expérience personnelle, de réexaminer les modes d'accès à la connaissance, de mettre en exergue la persistance des inégalités de genre au sein de la société et d'utiliser comme sources de connaissance des expériences dévaluées ou ignorées par la recherche traditionnelle du fait des exigences de rationalité et d'objectivité (Haynes, 2008a).

Toutefois, il ne faut pas tomber dans l'excès qui consiste à laisser penser qu'une méthodologie fondée sur les expériences et la subjectivité des femmes permettrait d'accéder à plus de vérité sur les femmes et la féminité (Haynes, 2008a). L'adoption d'une telle position conduirait à renforcer la dualité des sexes. Toute dualité contenant une hiérarchie (Héritier, 2002), cela aboutirait à inverser la hiérarchie de genre, ce qui n'est pas le propos de ces chercheuses (Lupu, 2011).

IV.1.1.5 Exposé de notre propre démarche réflexive

A notre tour, nous avons estimé que l'adoption d'une démarche réflexive était pertinente pour mener à bien nos travaux. Nous étions armés d'un lourd bagage du fait de notre triple statut de femme, mère et ancienne professionnelle. Nous avons passé un certain temps à nous demander ce qu'impliquait pour notre recherche le fait de posséder ce statut et d'assumer ces différents rôles qui font écho aux rôles potentiellement endossés par les auditrices interviewées. La posture réflexive est une posture mentale qui n'est pas spontanée. Elle demande un réel effort de prise de conscience. Il s'agit de tourner son attention vers soi-même, de s'intéresser à soi en tant qu'acteur. Il s'agit de laisser venir à l'esprit des expériences, connaissances et ressentis relatifs à des situations vécues et que l'on croyait perdues, puis à les expliciter dans le cadre de la recherche.

Haynes (2008a) rappelle que faire preuve de réflexivité dans sa recherche ne se limite pas à exprimer son opinion ou à faire part de ses expériences. Il s'agit pour le chercheur de comprendre par quel processus il en est arrivé à se poser des questions de genre. Les conflits de rôles entre mère de famille nombreuse et professionnelle que nous avons vécus il y a une dizaine d'années se sont révélés difficiles à gérer. Ils ne sont pas étrangers à notre décision de

réaliser une thèse et de réorienter notre carrière vers l'enseignement supérieur et la recherche. Ils ont été à l'origine du choix d'étudier les problématiques de genre car elles nous touchent personnellement. De même les échanges que nous avons eus avec les rares auditrices qui intervenaient dans la société que nous gérons nous ont fortement sensibilisées aux différences de genre au sein de la profession.

Notre parcours professionnel a orienté le choix de notre thématique dans la mesure où nous avons été nous-mêmes confrontées aux problématiques de conflits de rôles. Il a aussi influencé notre méthodologie. Le choix de mener des entretiens pour recueillir la parole des femmes relevait dès le départ de « l'évidence » et nous nous sommes interrogées sur ce caractère évident. Nous avons interviewé des femmes et nous avons réfléchi sur elles et avec elles. Ces situations d'entretiens nous invitaient à dérouler mentalement notre propre parcours, à questionner certaines étapes-clés et certains choix à la fois professionnels et personnels. Interviewer des femmes était en réalité une façon de nous questionner nous-mêmes et de tenter de mieux nous comprendre en tant que femme et professionnelle. Nous nous sommes aussi parfois retrouvées dans ce qu'évoquaient les interviewées. Cela nous a permis d'approfondir certains échanges, de confronter nos expériences personnelles et au final d'extraire un riche matériau de ces échanges. Un homme, un jeune chercheur, une jeune chercheuse sans ce passé professionnel n'auraient sans doute pas pu accéder à certaines narrations de ces femmes. Le fait d'avoir, en toute transparence, évoqué notre parcours professionnel aux interviewées a créé une proximité avec elles. Cela les a mises en confiance, a contribué à libérer leur parole lors des entretiens. Dans toutes ces étapes, notre propre subjectivité et notre propre vécu en tant que femme et professionnelle nous ont aidées à déchiffrer le terrain.

IV.1.2 Le choix d'une méthodologie qualitative

Concernant les études croisant genre et comptabilité, de nombreux débats ont eu lieu à propos des choix méthodologiques de recherche. En s'attachant plus particulièrement à l'étude du plafond de verre, certains chercheurs se sont élevés contre les études quantitatives « qui relèveraient d'un positionnement positiviste incompatible avec les questions de genre » (Dambrin et Lambert, 2006). Dans notre revue de littérature, nous avons mis en évidence et discuté chiffres et statistiques de la profession sur le genre. Ces données ont permis de prendre conscience des enjeux et dimensions de notre problématique. Toutefois, notre recherche reste fondamentalement orientée vers des questions qualitatives (signification, compréhension, interprétation) et non pas quantitatives. Notre expérience professionnelle passée a fortement influencé ce choix d'une méthodologie qualitative dans la mesure où elle permet de valoriser notre connaissance du terrain.

IV.1.2.1 Nécessité d'adopter une démarche qualitative au regard de l'objet de recherche

Notre propos n'est pas d'explorer un groupe, le groupe des professionnelles de l'audit en tant que tel, comme certaines études sociologiques (« *surveys* ») peuvent le faire, mais bien de nous concentrer sur les perceptions et récits d'auditrices en tant qu'actrices individuelles. Notre propos est de faire entendre la voix des femmes sur un sujet qui les touche et les concerne en propre : la façon personnelle dont elles gèrent les conflits de rôles lors des interactions avec leurs clients. L'objet est de comprendre la réalité de ces femmes telle qu'elles se la représentent, d'analyser le sens qu'elles donnent à leur vécu. C'est donner une place centrale à leurs points de vue et aux expériences qu'elles vivent et relatent, selon leur propre logique, leur propre subjectivité. Nous tentons d'appréhender le sens qu'elles donnent à leur réalité professionnelle et tentons d'aboutir à une certaine compréhension de la façon dont elles pensent et agissent pour gérer les conflits de rôles. Dans ce cadre, une approche quantitative ne semble ni pertinente, ni adaptée. Elle ne peut suffire à rendre compte de l'épaisseur à la fois des problématiques de genre, de l'enjeu des conflits de rôles (où se mêlent, se croisent, s'articulent des éléments qui relèvent de la sphère professionnelle et privée) et enfin de la complexité des interactions entre auditrices et clients (les interactions et surtout la signification que les acteurs donnent à ces interactions).

IV.1.2.2 Approche méthodologique des conflits de rôles des auditrices : la nécessité d'une triple perspective

L'activation de conflits de rôles et leur gestion relèvent d'un processus, d'une dynamique enclenchée par un individu confronté à un contexte donné. Ce processus présente plusieurs caractéristiques. C'est d'abord un processus qui s'inscrit dans le temps, tout au long d'une trajectoire professionnelle et de vie. Ce processus est enclenché du fait de tensions entre différents rôles endossés par un individu, émanant de ses différentes sphères d'action et d'appartenance et qui s'imbriquent entre eux. C'est un processus qui naît d'un système de cause à effet entre des événements qui surgissent, des rôles à endosser et des situations à gérer. Ainsi, d'un point de vue méthodologique, l'étude qualitative des conflits de rôles et de leur gestion doit être menée en tenant compte de ces trois caractéristiques c'est-à-dire selon une triple perspective : chronologique, synchronique et enfin diachronique.

La perspective chronologique

La perspective chronologique, permet de situer les acteurs dans un "temps historique collectif" (Bertaux, 1997). Intégrer le facteur temps est indispensable pour étudier les problématiques de conflits de rôles des femmes. En effet, la profession mais aussi la société connaissent des mutations et réorganisations au fil du temps. Ces changements sont vécus par les acteurs. Ils peuvent avoir une influence sur la définition des rôles prescrits mais aussi sur la perception de

ces rôles. Il est indispensable d'en tenir compte si l'on veut appréhender les phénomènes observés. Cette perspective chronologique a été soigneusement prise en compte par certains chercheurs croisant genre et comptabilité. Ainsi, dans le cadre de leurs travaux relatifs au parcours de Jennie Palen, femme emblématique de la comptabilité, les auteurs la resituent dans un temps historique et confrontent sa condition avec celle de ses contemporaines, après-guerre aux Etats-Unis. Il en est de même des travaux de Komori à propos du parcours professionnel et de vie de Y.Yamamoto, première femme auditrice au sein d'un grand cabinet.

Au fil de la carrière professionnelle des auditrices, des évolutions dans les rôles endossés et les conflits de rôles perçus peuvent survenir. Le temps qui passe peut avoir une influence sur la définition des rôles prescrits mais aussi sur la perception de ces rôles. Ainsi certains rôles ne durent pas : le rôle d'objet sexuel caractérise principalement les jeunes auditrices. Le rôle de mère (au sens de parentalité) dure le temps des grossesses. Le rôle de mère (au sens d'éduquer un enfant), saillant au cours des premières années, devient moins central avec l'avancée en âge et l'autonomisation des enfants. Les conflits de rôles vécus alors s'estompent et certains laissent la place à d'autres.

Les conflits de rôles mis en évidence au sein de nos résultats ne sont pas non plus tous vécus par les femmes. Leur âge (une jeune auditrice sera plus exposée au rôle d'objet sexuel qu'une auditrice d'âge mûre), leur parcours professionnel (le rôle de leader est endossé par les auditrices accédant à des responsabilités de management) et leurs trajectoires de vie (l'expérience de la maternité et de la parentalité entraîne la tenue du rôle de mère) les exposent de façons variées à ces conflits de rôles. Nous voyons donc que le facteur temps est important et mérite d'être pris en compte dans l'étude des conflits de rôles.

La perspective synchronique

La perspective synchronique est fondamentale du fait des imbrications des différentes sphères (privée/familiale/publique/professionnelle) dans lesquelles s'inscrivent les trajectoires des femmes. Les trajectoires professionnelles et personnelles sont imbriquées. Cette imbrication entraîne un cumul des rôles à jouer, un chevauchement de ces rôles et des tensions possibles entre ces rôles. Nous pensons tout particulièrement aux auditrices qui sont mères, du fait de leur double implication dans leurs activités professionnelles et dans l'organisation domestique. Aux phases délicates de passage hiérarchique (*manager, partner*), se superposent des problématiques féminines personnelles telle qu'avoir un ou plusieurs enfants, gérer un foyer.

La perspective diachronique

Enfin, la perspective diachronique (ou longitudinale) est importante pour étudier l'évolution, la dynamique du processus de gestion de conflits de rôles. Cette perspective permet d'identifier les relations de cause à effet entre les événements qui surgissent dans une trajectoire de vie.

Pour étudier la gestion des conflits de rôles chez les auditrices, il est important de mettre en exergue les passages hiérarchiques (à *manager* et à *partner*) ou encore les maternités ou encore les changements de trajectoires (quitter le salariat pour créer son cabinet) au cours de la carrière. Il importe d'analyser les séquences, les articulations, les passages, les ruptures au fil de la trajectoire professionnelle. Ceci permet de mettre en exergue les ressources dont elles font preuve pour gérer et surmonter les conflits de rôles via des réorientations dans les choix professionnels ou encore familiaux.

IV.1.3 Le choix du terrain d'observation

Si la plupart des recherches en audit, dans leur majorité, prennent comme terrain de recherche quasi-exclusif les *Big 4* notre terrain est volontairement plus vaste. Nous prenons le contre pied de la pratique dominante en faisant le choix d'un terrain de recherche plus large que la majorité des études et étudions les *Big 4* ainsi que les autres structures telles qu'elles coexistent en France.

IV.1.3.1 Les *Big 4* : terrain privilégié d'observation

Les *Big 4* semble constituer le terrain favori, privilégié et exclusif de la grande majorité des chercheurs en comptabilité s'intéressant au genre. Cet attrait pourrait s'expliquer de la part des chercheurs anglo-saxons du fait que le modèle des *Big 4* s'est développé historiquement en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis. Les chercheurs anglo-saxons dominent en nombre et en influence la recherche en audit portant sur les problématiques de genre (Dambrin et Lambert, 2006). Ils diffusent leurs savoirs au travers de revues académiques prestigieuses et de notoriété internationale. Pour y figurer et rester dans la compétition internationale, les chercheurs français ont tout intérêt à axer leurs recherches sur les thématiques et terrains dominants, sinon ils courent le risque de faire de leurs travaux des recherches confidentielles sans possible visibilité et reconnaissance au-delà des frontières. Ainsi, l'on peut avancer que c'est par mimétisme vis-à-vis des pratiques anglo-saxonnes que l'essentiel de la recherche française porte son attention sur les branches françaises des *Big 4*.

L'on peut aussi attribuer ce phénomène au fait que les *Big 4* sont les leaders du marché de l'audit international et le modèle de référence de la profession en France. Leur domination est telle qu'ils éclipsent les autres structures d'exercice de la profession et concentrent tous les regards et attentions. Une autre explication viendrait de leurs caractéristiques organisationnelles : processus et pratiques standardisés, structure hiérarchique lisible et carrières- types fondées sur la pratique du « *up or out* ». Ces caractéristiques organisationnelles induisent une lisibilité et une clarté que l'on ne retrouve pas dans les autres structures d'audit, en particulier les moyennes et petites (hiérarchie plus plate, moindre segmentation des tâches, notamment). Une autre explication viendrait de l'apparente

homogénéité des *Big 4*. Ainsi Fogarty (1992) soutient que si les valeurs et normes peuvent être différentes d'une organisation à une autre en fonction de ses caractéristiques propres, la proximité entre les *Big 4* est suffisamment puissante pour assurer une certaine homogénéité. Traiter d'un *Big 4* aurait une portée générale et les résultats obtenus seraient valables pour l'ensemble des *Big 4*. L'on peut alors percevoir dans cette façon de les traiter comme un univers homogène un certain opportunisme méthodologique.

Enfin, se profile un autre intérêt à se concentrer sur les *Big 4*. Il concerne l'accès à leurs données. Elles sont nombreuses et variées, qu'il s'agisse de leurs sites internet, de leurs newsletters, de leurs rapports RSE en ligne et, de façon générale, de toute l'information qu'ils mettent à disposition du public. Les chercheurs puisent bien volontiers dans ces données pour nourrir leurs travaux. Les données des moyennes et petites structures restent plus difficiles d'accès voire confidentielles.

Une multitude d'explications peuvent ainsi être envisagées. Quelles qu'en soient les raisons, cette focalisation de la recherche sur les *Big 4* entretient et renforce la dichotomie *Big/non Big* et tend à gommer du contexte d'étude les autres structures d'audit telles qu'elles coexistent en France.

IV.1.3.2 Les *non Big* ou l'extension du terrain de recherche

Nous estimons qu'évoquer uniquement les expériences de femmes travaillant en *Big 4* ou ayant eu une expérience en *Big 4* nous conduirait à plusieurs oublis. Se focaliser sur les *Big 4* revient à passer sous silence les autres cabinets de taille moyenne ou petite où des femmes mènent aussi des carrières. C'est négliger les expériences des femmes qui ont, dès l'obtention de leur diplôme, fait le choix de s'installer à leur propre compte, avec ou sans salariés. Enfin c'est négliger le fait que ces différentes structures ne sont pas étanches mais poreuses entre elles. Des passerelles existent en effet entre ces différentes structures. Si certaines femmes affichent des parcours mono-firme en *Big 4*, d'autres peuvent débiter leur carrière au sein d'une structure *Big* puis la quitter pour une *non Big* (l'inverse est plus rare), voire créer leur propre structure. Aussi, notre attention se porte à la fois sur les femmes exerçant dans les petites, moyennes et grandes structures d'audit telles qu'elles coexistent en France et vise à refléter la réalité française : la variété et l'hétérogénéité des modes d'exercice tels qu'ils existent aujourd'hui. Cela permet aussi d'aller explorer comment, à partir d'une même dénomination professionnelle (auditrice), les femmes peuvent appréhender leur rôle de professionnelle différemment et gérer des conflits de rôles de façon différente.

Notre propos est de rendre compte de cette diversité française et de contribuer à palier ce manque d'informations au sein de la recherche. L'étude des moyennes et petites structures présente un double intérêt : un intérêt en soi car elles présentent des caractéristiques spécifiques

qu'il est intéressant d'analyser, mais aussi un intérêt à titre de point de comparaison qu'elles peuvent constituer vis à vis des *Big 4*. Leur étude permet une mise en perspective des *Big 4*.

Ce terrain volontairement vaste, s'il est potentiellement constitutif de richesse peut aussi être générateur de confusions qui nuiraient à la qualité de nos résultats. Cette approche ne doit pas nous conduire à faire des amalgames rapides et réducteurs qui pourraient être préjudiciables à notre compréhension de ce qui remonte du terrain. Il convient d'identifier avec précautions les points communs, spécificités et différences entre *Big* et *non Big*. Nous dédions d'ailleurs, dans le chapitre consacré à l'analyse des résultats, des paragraphes bien distincts pour montrer les spécificités de chacun des segments étudiés.

IV.1.3.3 L'accès au terrain

Si la recherche académique a, à maintes reprises, souligné les difficultés d'accès au terrain, les études de genre sont, elles, particulièrement difficiles à mener. Certains auteurs ont mis en évidence les difficultés d'accès au terrain des *Big 4* et à leurs pratiques organisationnelles et l'attribue à la volonté de ne rien laisser filtrer des relations de genre qui s'élaborent dans ces structures (Anderson-Gough *et al.*, 2005). Les approches macro-historiques, comme celle de Kirkham et Loft (1993), peuvent être conduites avec plus de succès que les recherches portant sur les micro-pratiques genrées des firmes d'audit. Pour Anderson-Gough *et al.* (2005), la raison en est, sans aucun doute, la difficulté d'accès à ces firmes pour les chercheurs qui ne sont pas disposées à une quelconque investigation de leurs pratiques organisationnelles. Elles mettent d'ailleurs souvent en avant le client pour justifier leur refus (*client confidentiality*). Pour mener ses recherches sur l'identité des experts-comptables, Lupu (2011) reconnaît que ses tentatives d'entrer en relation se sont heurtées à un mur de silence. Pour notre part, nous n'avons pas rencontré de difficultés particulières d'accès au terrain car, là encore, notre statut d'ancienne professionnelle nous a aidées.

Néanmoins, si les interlocuteurs ne peuvent tirer aucun bénéfice de la rencontre, il est alors peu probable qu'ils prennent la décision de s'y livrer (Guénin, 2008). Il fallait donc trouver des arguments de qualité. Ainsi, nous avons replacé notre demande dans le cadre de la préparation d'une thèse universitaire en précisant clairement l'originalité de la thématique par rapport à la littérature traditionnelle dominante, insisté sur notre double parcours en entreprise et dans le monde académique, inséré cette recherche dans des débats d'actualité. Nous avons insisté sur le fait que cet échange peut offrir aux auditrices la ressource d'un regard extérieur sur leur travail, et pour les dirigeants et associés rencontrés, montrer que la recherche leur permettra d'alimenter des réflexions à plus ou moins long terme (sur le développement des ressources humaines par exemple).

IV.1.3.4 L'importance de la phase de terrain

La confrontation avec le terrain est essentielle. Nous n'avons pas prolongé exagérément la phase de lecture et sommes descendues assez rapidement sur le terrain. Nous avons débuté nos entretiens au cours de la première année de nos recherches bien avant que la revue de littérature ne soit achevée et que les référents théoriques soient choisis.

La démarche d'investigation se développe dans des allers-retours multiples et continus entre phases d'enquêtes, d'analyse et de théorisation. La démarche est qualifiable d'abductive dans la mesure où elle alterne inductions (inférence de concepts à partir des données de terrain), et déductions (inférence de nouveaux concepts à partir de concepts existants). En nous focalisant très vite et très tôt sur le terrain, nous avons pu faire émerger des connaissances directement des éléments recueillis sur le terrain, avant même d'avoir découvert et assimilé toute la littérature sur le sujet. En liant les développements théoriques au terrain, nous avons pu minimiser les biais cognitifs importants auxquels nous étions tout particulièrement exposés du fait de notre parcours professionnel antérieur. Des intuitions se dégagent, modifient les idées de départ. Ainsi, certaines pratiques de gestion de conflits de rôles qui n'étaient pas identifiées au début de la recherche sont remontées du terrain pour alimenter notre réflexion théorique.

IV.1.4 Une posture interprétative pour la discussion des résultats

Nous adoptons une posture interprétativiste pour la discussion des résultats de l'enquête terrain. Les chercheurs se situant dans une perspective interprétative adoptent une ontologie relativiste et une épistémologie antipositiviste (Giordano, 2003). Contrairement aux chercheurs positivistes, ils conçoivent « la réalité sociale comme émergente, subjectivement créée et objectivée par l'interaction humaine » (Chua, 1986). Cette démarche consiste à étudier l'objet à partir du point de vue de l'acteur et à valoriser ce point de vue. Elle se justifie par le fait que nous traitons de leurs identités de rôles et des conflits qu'ils engendrent. Notre propos n'est pas d'aller chercher des « vérités absolues », nos travaux n'en ont ni la vocation ni l'ambition. Il est d'ailleurs reconnu et admis que ce type de démarche ne peut pas apporter de vérités sur un sujet.

Notre propos est d'accéder aux représentations personnelles et subjectives des réalités et vécus complexes des auditrices. Nous cherchons à comprendre le sens que les auditrices donnent à la réalité en proposant des interprétations de leur comportement et de leurs représentations. Ces comportements et représentations sont appréhendés dans le cadre de situations bien spécifiques : les interactions avec le client. Nous voulons comprendre comment se gèrent les conflits de rôles à travers les significations qu'elles accordent aux interactions dont elles sont les témoins actifs. Notre propos est d'accéder au sens qu'elles donnent à une réalité forcément plurielle et de comprendre comment ces interactions influent sur la gestion des conflits de rôles. Ceci nécessite de prendre en compte leurs intentions, motivations, croyances et attentes.

Notre propos est de créer de la connaissance à travers les interprétations des auditrices, qu'elles restituent avec leurs propres mots. Pour ce faire, nous leur donnons la parole et essayons de capter leurs perceptions. L'approche par les représentations, que nous avons adoptée, s'appuie sur le langage, le discours. Elles présentent aussi un intérêt à travers le sens qu'en donnent les acteurs, au titre de leur trajectoire biographique. C'est l'occasion d'étudier quel discours elles bâtissent à partir d'une multiplicité d'événements ponctuels et hétérogènes. Solliciter leur parole, c'est en fait obtenir des points de vue subjectifs sur des données factuelles.

Pour les interprétativistes, le chercheur fait partie intégrante du processus méthodologique (Giordano, 2003). A ce titre, il doit être capable d'empathie car il est engagé dans une relation à l'autre. Cette relation doit lui permettre via la description de la pensée des acteurs de générer de la connaissance (Giordano, 2003). Cette attitude empathique nous est apparue comme la condition sine qua non d'un accès aux représentations de chacune des auditrices ; elle a été facilitée par le fait que nous sommes femme et nous adressons à des femmes mais aussi du fait de notre parcours d'ancienne professionnelle.

Conclusion de la section IV.1

De par notre expérience professionnelle, nous ne pouvons nier une forte imprégnation préalable de notre problématique, ce qui constitue à la fois une force et une faiblesse. Cette section nous a permis d'exposer à la fois les forces et faiblesses induites par notre statut d'ancienne auditrice. S'y ajoutent le fait d'être femme et d'avoir aussi endossé le rôle de cliente. De la juxtaposition de ces rôles émerge la nécessité d'adopter une démarche réflexive au cours de nos travaux. Cette démarche est d'autant plus nécessaire que nous faisons le choix d'une méthodologie qualitative à visée interprétative. Enfin, nous apportons des précisions quant à notre terrain d'observation : il ne porte pas que sur les *Big* comme l'écrasante majorité des travaux de recherche mais concerne aussi des cabinets *non Big*.

Section IV. 2 La combinaison de plusieurs méthodes de collecte des données

Une fois le terrain de recherche sélectionné, il nous faut choisir une ou plusieurs méthodes de recueil des données favorisant la proximité avec le terrain pour nous permettre d'appréhender le processus de gestion des conflits de rôles lors des interactions-client. Le choix d'un ou plusieurs modes de recueil des données découle de l'objet de recherche, de la question de recherche, de la méthodologie adoptée et, enfin et surtout, des possibilités du terrain. Comme le font, dans leur écrasante majorité, les chercheurs du courant critique (Guénin, 2008), nous avons initialement opté pour la conduite d'entretiens comme méthode exclusive de collecte de données. Les entretiens avec les auditrices s'avèrent néanmoins pertinents mais insuffisants.

Du fait que nous avons une approche interactive de la gestion des conflits de rôles, il nous faut pouvoir observer et capter directement les interactions entre auditrices et clients. Afin de respecter l'intégrité des phénomènes étudiés, il est important, d'un point de vue scientifique et méthodologique, que nous ayons accès directement à ces interactions. Cela revient à aller le plus en amont possible du processus et d'accéder aux situations d'interactions elles-mêmes. C'est cette contrainte première qui a dicté le choix de nos modes de recueil de données. Nous exposons la démarche que nous avons adoptée sur le terrain et les limites auxquelles nous nous sommes heurtées. Cela nous conduit, dans un second temps, à justifier le choix d'une combinaison de différents modes de collecte de données et à les exposer dans le détail.

IV.2.1 La combinaison de plusieurs méthodes

Nous avons combiné différents méthodes de collecte de données. Ce choix n'était pas celui de départ. Nous expliquons la démarche que nous avons suivie. Au final, ce choix s'avère porteur car il permet de renforcer la fiabilité et la validité de nos données.

IV.2.1.1 L'approche compensatoire des femmes : une fausse route

Notre travail a été guidé par une idée-phare : faire entendre la voix des femmes de la profession. Nous avons au départ fait un choix radical : celui d'interviewer exclusivement des auditrices. Notre propos était de prendre le contre-pied de recherches en sciences de gestion qui se disent pseudo-neutres alors qu'elles se concentrent sur la gente masculine. Il importait pour nous de faire entendre les voix de celles qui sont silencieuses, invisibles, souvent oubliées par la recherche. Cette démarche relevait plus d'un parti pris, une façon compensatoire de procéder que d'une réelle démarche scientifique. Elle s'est très vite révélée limitée voire incohérente au regard de notre problématique, dans la mesure où nous négligions d'autres acteurs d'importance : les auditeurs-hommes d'une part et les client(e)s d'autre part.

Même si nous traitons des conflits de rôles des auditrices, le point de vue des hommes ne doit pas être négligé. Le genre, employé au singulier, nous rappelle que le féminin et le masculin

forment système. Comme le précisent Alvesson et Billing (1997), les deux sexes doivent être impliqués dans le développement de la réflexion critique sur la nature sexuée de la société. Il était important, sur la problématique des rôles, d'avoir accès aussi aux représentations des hommes à des fins de comparaison et confrontation. D'ailleurs, d'autres chercheurs qui ont mené des recherches qualitatives sur le genre en comptabilité fondées sur des entretiens ont aussi été attentifs à interviewer des hommes (Lupu, 2011 ; Dambrin et Lambert, 2008). Il y a toutefois une nette disproportion entre le nombre de femmes et celui d'hommes interviewés. Cette disproportion se justifie par le fait que c'est la gestion des conflits de rôles des auditrices qui demeure au cœur de la question de recherche.

Par ailleurs, nous faisons le même constat que Guénin (2008) : la plupart des recherches en audit se fondent sur des données recueillies auprès d'auditeurs individuels (Covaleski *et al.*, 1998 ; Gendron, 2002 ; Richard et Reix, 2002 ; Anderson-Gough *et al.*, 2005). Les points de vue d'acteurs externes sur la profession, comme les clients, sont très peu représentés dans la littérature en audit. Dans la perspective qui est la nôtre, ces points de vue jouent un rôle important auquel il faut aussi porter attention. Il aurait été difficile de soutenir que nous avons analysé les situations d'interactions sans se soucier des perceptions du vis-à-vis des auditrices, à savoir les clients et clientes. Ces « oublis » auraient considérablement affaibli la validité de notre recherche et notre démonstration.

IV.2.1.2 De la nécessité d'une combinaison de plusieurs méthodes de collecte de données

La combinaison de différentes méthodes de collecte des données a été dictée par les contraintes de terrain. La nécessité d'accéder à la fois aux situations d'interactions et aux perceptions et discours des auditrices, auditeurs et clients nous conduit à combiner différentes méthodes. Nous insistons sur la différence entre les termes de méthodologie et de méthode. La méthodologie reflète l'interaction entre conscience ontologique, perspective épistémologique et choix d'une ou plusieurs méthodes, tandis que la méthode est un ensemble constitué de techniques et de procédures.

Plusieurs techniques sont à la disposition du chercheur pour la collecte et le recueil des données qualitatives. La multiplication des sources de données dans une recherche qualitative est précieuse. A condition que cela reste guidé par l'objet d'étude et la question de recherche, la combinaison de différentes méthodes telle qu'entretiens et observation participante ou encore entretiens et données secondaires (comptes-rendus de réunions, rapports, ...) est fructueuse. Elle permet une triangulation et une confrontation des données. Elle permet l'enrichissement dynamique d'une problématique générale. Ces considérations nous ont encouragées et rassurées quant à notre démarche.

Pour notre part, nous avons opté pour la combinaison de trois méthodes de recueil de données. Nous avons participé à des observations non participantes portant sur des situations

d'interactions entre auditrices et clients. Nous avons aussi utilisé l'entretien semi-directif comme seconde méthode de collecte de données. Nous avons enfin eu l'opportunité d'approfondir nos échanges avec une auditrice en particulier, dans le cadre d'un récit de vie.

Dans la figure ci-dessous, nous présentons la façon dont ces 3 méthodes de collecte de données principaux (hors documentation) se sont combinées.

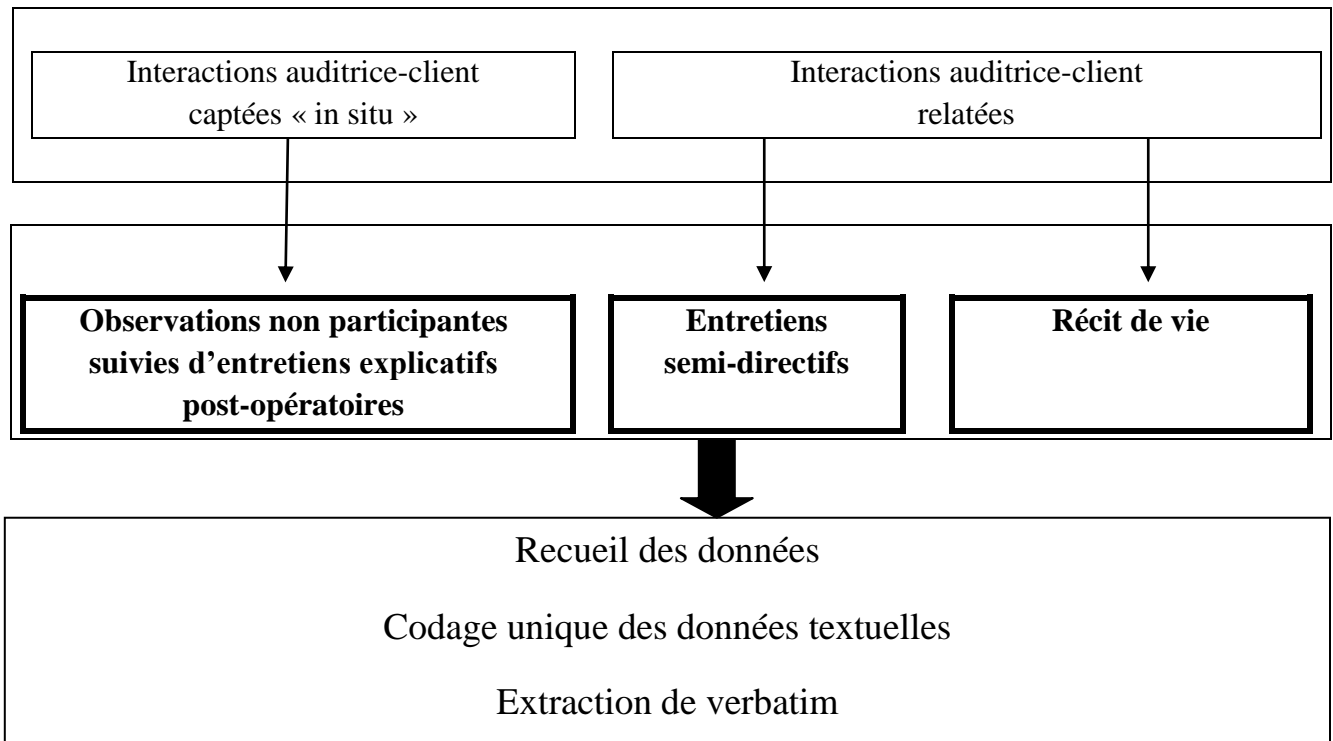


Figure 2 : Combinaison des 3 méthodes de recueil des données

Les différentes méthodes de recueil des données sont combinées et non pas juxtaposées dans la mesure où le codage de toutes ces données adopte le même protocole, suivant le même schéma d'interprétation et les données extraites sont croisées pour extraire des points de convergence théorique. Cette démarche permet de trianguler entre elles les données des différentes sources et d'apporter une vision globale et riche du phénomène étudié. Nous exposons les différents méthodes de collecte de données utilisées, leurs atouts, leurs niveaux de contribution à nos travaux de recherche et leurs limites.

IV.2.2 Les observations non participantes

Notre méthode de collecte des données se devait d'être cohérente avec notre problématique. D'un point de vue méthodologique, il aurait été difficilement défendable de traiter des interactions-client sans en avoir soi-même observé. Il nous fallait donc sélectionner une méthode de collecte des données permettant de capter ces interactions in situ entre auditrices et clients. Notre choix s'est porté sur les observations non participantes. Parmi les différentes méthodes qualitatives qui s'offrent au chercheur, l'observation suppose que le chercheur « observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée » (Thiétart, 2003). On distingue traditionnellement observation participante et non participante selon le degré d'implication du chercheur au sein de l'environnement étudié. L'observation non participante est une démarche qui relève d'une approche ethnographique consistant en l'observation des personnes dans leur territoire sans interagir verbalement avec elles ni intervenir dans leur échanges. L'apport concret de cette méthode pour notre projet de recherche est son approche directe et dynamique du terrain du fait que nous accédons aux situations d'interactions entre auditrice et client. Les observations non participantes permettent une « étude des interactions face à face dans les cadres naturels » (Goffman, 1974). Elles sont un gage d'authenticité des interactions pour le chercheur. Ces dernières ne sont pas passées par le filtre des acteurs. Les observations non participantes donnent accès au « matériel comportemental ultime ». Ce matériel est riche et varié. Pour le chercheur, il est constitué à la fois d'échanges non verbaux et verbaux. Il est fait « des regards, des gestes, des postures et des énoncés verbaux que chacun ne cesse d'injecter intentionnellement ou non, dans la situation où il se trouve » (Goffman, 1974). Au delà des mots échangés, les gestes et regards ont leur importance dans les interactions. Ils jouent un rôle de complément par rapport au verbal. L'acte non verbal peut renforcer ou contredire le verbal. Il joue un rôle indéniable dans les interactions sociales. Toutefois, nous notons que les observations non participantes sont peu usitées dans la recherche en comptabilité-audit.

IV.2.2.1 Le constat de rareté et ses explications

Dans un champ où la recherche dit surtout « ce qui devrait se passer » (le travail prescrit et codifié de l'auditeur) mais peu « ce qui se passe » sur le terrain (le travail réel avec son lot d'émotions, de doutes, de peur mais aussi de « bricolage », d'improvisation dans l'échange ou la gestion de certaines situations ...) les études fondées sur des observations non participantes s'avèrent rares mais précieuses. Elles donnent l'occasion au chercheur de concentrer son attention sur les interactions quotidiennes, c'est à dire le niveau « micro » d'observation et d'analyse.

L'audit légal continue de n'être soumis qu'à très peu d'études scientifiques fondées sur l'observation des pratiques en situation de travail. Ces approches sont suffisamment rares pour être soulignées. Bédard *et al.* (2001), Gendron *et al.* (2001) et Power (2003) ont confirmé leur

rareté dans la recherche en audit. A notre connaissance, il n'existe à ce jour que très peu d'études fondées sur l'observation scientifique directe des auditeurs en mission (c'est-à-dire chez le client): nous en avons identifié 4 : celle de Pentland (1993) , celle de Barrett *et al.* (2005), celle de Guénin (2008) qui a obtenu de la branche française d'un « *Big Four* » l'autorisation d'accompagner des équipes sur le terrain et enfin celle de Kornberger *et al.* (2010).

Bédard *et al.* (2001) ainsi que Gendron *et al.*(2001) formulent deux hypothèses explicatives à propos de cette rareté : les chercheurs qui doivent produire des articles à un rythme soutenu ne sont pas encouragés à pratiquer l'observation car elle est trop chronophage. De leur côté, les auditeurs y seraient hostiles car elle est susceptible de menacer leur légitimité. Ces explications ne parviennent pas à convaincre Guénin (2008). Pour ce dernier, l'argument du temps ne tient pas car les travaux menés selon cette approche (ceux de Pentland en 1993 et ceux de Barrett *et al.* en 2005) ne s'avèrent pas plus consommatrices de temps que d'autres. Pentland (1993) a consacré dix jours à la collecte de ses données, Barrett *et al.* (2005) 77 heures et Kornberger *et al.* (2010) environ 100 heures. Quant à l'accès au terrain, il lui semble difficile à obtenir du fait que les auditeurs ne peuvent tirer de l'accueil du chercheur aucun bénéfice ; aussi sont-ils réticents à se livrer à cette expérience.

Pour notre part, nous avons cumulé deux difficultés. Elles émanent de la thématique de nos travaux qui croisent les questions de genre et d'interaction-client. Travailler sur les problématiques de genre en audit est, de façon générale, source de difficulté pour accéder au terrain (Anderson-Gough *et al.*, 2005), a fortiori lorsque le chercheur se propose d'observer des acteurs en situation. Quant à observer des échanges avec le client, cette pratique peut contrevenir aux exigences de confidentialité de la profession. Ces exigences ont souvent été mises en avant pour décliner la proposition de réaliser des observations non participantes. Nous n'avons pas pu accompagner les auditrices à des réunions stratégiques (telles que réponse à un appel d'offre, échanges sur les ajustements de résultat à mener, exposé des conclusions de la mission) comme nous le souhaitions. Au final, nous avons quand même pu réaliser cinq observations non participantes dont nous présentons les contextes, finalités et modalités pratiques.

IV.2.2.2. Observations non participantes d'entrevues entre auditrices et clients

L'observation non participante a constitué, pour les trois chercheurs précités, leur mode de collecte de données central. Leurs observations sont relativement longues et approfondies au sein d'un cabinet à la fois. Pour nous qui combinons les apports de différentes méthodes, notre travail, en volume, a été plus modeste.

Nous avons mené 4 observations non participantes pour une durée totale de 3 jours (soit environ 24 heures). Ces 4 observations non participantes nous ont permis de voir évoluer des

auditrices de *Big 4* chez des clients, dans des contextes d'entreprises variés mais qui restent des environnements fortement masculins (usine, zone de stockage et entrepôt). Une première observation non participante d'une demi-journée nous a conduites à participer à une visite de site industriel et aux premiers échanges (entretien de prise de connaissance) entre une auditrice et deux audités, au sein d'une usine, dans le cadre du lancement d'une mission.

La seconde observation non participante d'une journée a eu lieu dans le cadre d'un inventaire de pièces détachées dans le secteur automobile. Pour la troisième observation non participante d'une journée aussi, nous avons accompagné deux auditrices lors d'une mission dans un entrepôt d'un groupe de la grande distribution. Enfin, la quatrième observation non participante d'une demi-journée a consisté à suivre un binôme mixte auditeur-auditrice lors d'une revue du contrôle interne chez le client.

Ces 4 observations non participantes ont été enregistrées et ont fait l'objet d'une écoute complète. Elles ont aussi été l'occasion pour nous de prendre une dizaine de pages de notes pour consigner ce que nous avons observé et capté des échanges entre les interactants. Nous devons systématiquement extraire de nos notes tout ce qui concernait les auditrices à interviewer, sélectionner les séquences des échanges que nous jugions clés et en développer une première interprétation.

Ce travail constituait le point de départ des entretiens explicatifs que nous menions dans un second temps. Les auditrices accompagnées ont été interviewées à l'issue de chacune des situations d'interactions observées. Chaque entretien était conduit sur la base de nos observations, que nous nous appliquions à co-analyser avec les interviewées. Ces entretiens se déroulaient à l'issue de la phase d'observation, à l'extérieur des organisations auditées, et duraient environ une heure, parfois plus. Cette confrontation avait un double objectif : (1) permettre de prendre du recul par rapport au déroulement des échanges et d'adopter une démarche réflexive par rapport à la façon dont les auditrices gèrent les situations d'interactions-client en tant que femme et professionnelle ; (2) nous permettre de rectifier et d'enrichir nos analyses et, donc, de renforcer la validité interne de notre étude.

En synthèse, nous présentons dans le tableau ci-dessous les profils des personnes interviewées dans le cadre des observations non participantes auxquelles nous étions présentes, à découvert :

durée entretien	sexe	tranche d'âge	nombre d'enfants	nombre d'années d'ancienneté	Position	cabinet	dénomination dans la recherche
1h59'	F	35-40	3	7	<i>Manager</i>	<i>Big</i>	Valérie, <i>manager, Big</i>
45'	M	40-45	2	11	<i>Manager</i>	<i>Big</i>	Olivier, <i>manager, Big</i>
55'	F	25-30	0	2	junior	<i>Big</i>	Myriam, junior, <i>Big</i>
1h21'	F	30-35	2	6	<i>Manager</i>	<i>Big</i>	Anne Julie, <i>manager, Big</i>
52'	F	20-25	0	1	Junior	<i>Big</i>	Céline, junior, <i>Big</i>

Tableau 4 : Profils des auditrices et auditeurs interviewées - Observations non participantes suivies d'entretiens post-opératoires

Il s'agit majoritairement de femmes, à l'exception d'un auditeur qui a participé en binôme mixte à ces échanges. Il était important de recueillir les propos d'un professionnel pour améliorer notre compréhension des situations d'interaction observées.

IV.2.2.3. Observations non participantes d'une réunion professionnelle entre auditrices

Enfin, une cinquième observation non participante, d'une autre nature, a été menée. Il ne s'agissait pas de voir évoluer des professionnelles en mission mais de suivre des échanges collectifs entre professionnelles, lors d'une réunion de la commission femmes d'une CRCC. Cette réunion portait sur la thématique homme/femme au sein de la profession. Nous avons pu assister à ces partages d'expériences professionnelles, recueillir des narrations individuelles et collectives sur une problématique spécifique en rapport avec la thématique de nos travaux. Cette réunion s'est déroulée dans espace anonyme : le salon d'un grand hôtel. Elle rassemblait une douzaine de professionnelles (*Big* et *Non Big*) et était animée par la présidente de la commission qui jouait le rôle de modératrice lors des échanges. Les participantes étaient installées par petites tables de 3-4 personnes et la séance a duré environ 2 heures.

Le tableau ci-dessous synthétise les profils des participantes ayant participé à la réunion professionnelle :

durée	sexe	tranche d'âge	nombre d'enfants	position	cabinet / trajectoire	dénomination dans la recherche
échanges collectifs, durée totale 2h	F	65-70	1	associée	<i>non Big</i>	Sonia, associée unique, petit cabinet
	F	45-50	2	<i>partner</i>	<i>Big</i>	Joann, <i>partner</i> , <i>Big</i>
	F	35-40	2	associée	<i>non Big</i>	Alexia, associée unique, petit cabinet
	F	40-45	2	<i>manager</i>	<i>Big</i>	Christine, <i>manager</i> , <i>Big</i>
	F	40-45	3	<i>partner</i>	<i>Big</i>	Sabine, <i>partner</i> , <i>Big</i>
	F	65-70	3	associée	<i>non Big</i>	Laure, associée unique, petit cabinet
	F	30-35	0	associée	<i>Big/non Big</i>	Séverine, associée unique, petit cabinet
	F	60-65	1	associée	<i>non Big</i>	Solange, associée unique, petit cabinet
	F	35-40	2	associée	<i>non Big</i>	Tatiana, associée unique
	F	40-45	1	associée	<i>non Big</i>	Sophie, associée unique

Tableau 5 : Profils des auditrices interviewées - échanges collectifs - Observations non participantes

Les échanges entre professionnelles étaient structurés en deux temps. Dans un premier temps, les auditrices se présentent et racontent leur parcours professionnel. Dans un deuxième temps est organisé un mini débat sur la culture masculine des cabinets et de la profession en général et un focus est fait sur le rapport au client. Ces échanges ont été enregistrés et il a été procédé à une retranscription partielle par écrit puis un codage.

Du fait des profils, niveaux d'expérience (jeunes auditrices, auditrices confirmées, seniors, *partners*, retraitées) et modes d'exercice différents (en *Big*, *Non Big* et en libéral à leur propre compte avec ou sans salarié) des participantes présentes, les échanges et perspectives des participantes ont été riches et variés. Les témoignages des femmes ayant mené un double parcours (premier parcours en *Big* suivi de la création de leur propre cabinet, par exemple) se sont révélés particulièrement enrichissants dans la mesure où la confrontation *Big/Non Big* s'est spontanément faite au cours des échanges. Si pour une jeune auditrice, la trajectoire professionnelle se limite à quelques années et la trajectoire de mère est inexistante, pour une femme en fin de carrière voire à la retraite, elle se compte en décennies riches d'évènements. Les problématiques de conflits de rôles se posent donc de façons différentes car ces femmes sont porteuses d'histoires, de situations de travail et d'expériences très différentes.

Ce type de rencontres périodiques organisées par une CRCC d'Ile de France vise à créer un cadre propice aux échanges et aux débats, un espace de confrontation des vécus, de partage des expériences et de questionnement collectif des professionnelles. Elle permet l'évocation, la confrontation et la mise en commun de différentes expériences qui deviennent le terreau d'une

réflexion collective. La réunion a débuté de façon formelle par un tour de table. Elle a rapidement évolué vers des échanges conviviaux faits d'interpellations, d'interruptions, de digressions. La parole des participantes s'est ouverte, plus authentique, avec l'évocation et le partage d'expériences vécues parfois douloureuses, parfois plaisantes. Tous les participants jouent un rôle actif dans l'élaboration d'un récit commun convergent. Les évocations d'évènements personnels (union, séparation, naissance, grossesse) s'articulant au registre strictement professionnel n'ont pas manqué de surgir. Elles ont rappelé combien pour ces auditrices les frontières sont poreuses entre les différents rôles de femme, de mère et de professionnelle. Notre présence à cette réunion, parmi toutes ces professionnelles, a constitué un moment fort dans notre travail de terrain. Elle a enclenché beaucoup de questionnements et a apporté du matériau au travail réflexif que nous avons mené dans le cadre de cette thèse.

IV.2.3. L'entretien semi-directif

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif (dit aussi semi-structuré ou semi-ouvert) approfondi et en face à face, choix que nous argumentons. Il s'agit de notre mode principal de collecte des données. L'entretien fait appel aux points de vue des sujets et donne la primauté à leurs expériences, leurs logiques et leurs rationalités (Blanchet et Gotman, 1996). Il s'agit d'une source incontournable quand on s'intéresse aux acteurs, aux organisations et aux comportements de ces acteurs au sein des organisations.

Comme l'ont expliqué Usunier *et al.* (2000), l'objectif des interviews et entretiens qualitatifs est de comprendre « comment les individus construisent le sens et l'interprétation des situations à partir du cadre personnel complexe de croyances et de valeurs, qu'ils ont développé au cours de leur vie de façon à pouvoir expliquer et prédire les événements qui se produisent dans leur monde ». Wacheux (1996) souligne aussi que les recherches qualitatives en sciences de gestion se nourrissent des mots des acteurs. Ces derniers sont utiles au chercheur pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences. A ce titre, les entretiens permettent de collecter des données discursives, reflétant l'univers mental à la fois conscient et inconscient des individus.

IV.2.3.1 Le choix des interlocuteurs

Les entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 13 professionnels dont 9 auditrices et 3 auditeurs, tous exerçant en *Big 4*. Les tableaux suivants nous renseignent sur les profils des personnes interviewées.

durée entretien	sexe	tranche d'âge	nombre d'enfants	nombre d'années d'ancienneté	position	cabinet	dénomination dans la recherche
1h11'	F	35-40	1	10	senior <i>manager</i>	<i>Big</i>	Charlotte, senior <i>manager, Big</i>
58'	F	45-50	2	19	senior <i>partner</i>	<i>Big</i>	Bénédicte, <i>partner, Big</i>
55'	F	35-40	2	9	senior <i>manager</i>	<i>Big</i>	Dominique, senior <i>manager, Big</i>
1H14'	F	30-35	1	5	<i>supervisor</i>	<i>Big</i>	Anne, <i>supervisor, Big</i>
1h23'	F	35-40	1	12	senior <i>manager</i>	<i>Big</i>	Beatriz, senior <i>manager, Big</i>
41'	F	55-60	1	25	<i>partner</i>	<i>Big</i>	Annie, <i>partner, Big</i>
1h30	F	30-35	0	6	<i>manager</i>	<i>Big</i>	Awa, <i>manager, Big</i>
1h03'	F	35-40	2	13	<i>manager</i>	<i>Big</i>	Florence, <i>manager, Big</i>
50'	F	40-45	enceinte (2ème enfant)	18	<i>partner</i>	<i>Big</i>	Amélie, <i>partner, Big</i>

Tableau 6: Entretiens individuels semi-directifs - profils des auditrices interviewées

durée entretien	Sexe	tranche d'âge	nombre d'enfants	nombre d'années d'ancienneté	Position	cabinet	dénomination dans la recherche
40'	M	20-25	0	1	junior	Big	Martial, junior, Big
1h	M	50-55	6	30	senior <i>partner</i>	Big	Albert, <i>partner, Big</i>
45'	M	20-25	0	2	junior	Big	Adrien, junior , Big

Tableau 7 : Entretiens individuels semi-directifs - profils des auditeurs interviewés

Par ailleurs, nous avons rencontré 2 clients, 2 clientes ainsi que 3 autres personnes susceptibles de nous fournir des informations et d'apporter des éléments de compréhension utiles à notre recherche. Il s'agit de la directrice des ressources humaines d'un *Big 4*, une avocate spécialisée en audit juridique au sein d'un grand cabinet anglo-saxon et enfin la directrice de la recherche d'une organisation professionnelle de l'audit. Le tableau suivant présente les profils de ces personnes :

durée entretien	sexe	statut client	fonction	structure	dénomination dans la recherche
35'	F	cliente	vice présidente	entreprise	Michèle, vice présidente Groupe
1h	F	cliente	Responsable achats	entreprise	Bernadette, Responsable achats
45'	M	client	DAF	entreprise	Michel, DAF
40'	M	client	PDG	entreprise	François, PDG
58'	F	autre	Directrice RH	<i>Big</i>	Caroline, responsable RH, <i>Big</i>
1h	F	autre	Directrice de la recherche	organisation professionnelle	Béatrice, Directrice
33'	F	autre	Auditrice juridique	cabinet avocat	Pascale, auditrice, cabinet avocat

Tableau 8 : Entretiens individuels semi-directifs - profils des autres personnes interviewées

Ainsi, un total de 19 entretiens semi-directifs en face à face ont été réalisés. Le volume d'entretiens réalisés est relativement modeste mais permet toutefois de par la variété des répondants d'éclairer certains aspects généraux de la problématique. Dans une recherche qualitative/interprétative, il n'y a pas de limites basse ou haute imposées en terme de nombre d'entrevues. A défaut d'être important en taille, notre échantillon est varié dans la mesure où il intègre des auditrices, auditeurs, clients, clientes et autres profils. Cette façon de procéder nous a permis d'accéder à une diversité de points de vue. Les pratiques conseillées d'échantillonnage théorique préconisent la recherche de l'accès à une diversité de points de vue. Il est même recommandé d'intégrer à l'échantillon des personnes déviantes voire marginales. Cette recherche de diversité permet, par les différences et les similarités constatées, de faire émerger des catégories, de développer des propriétés théoriques, de construire la théorie.

IV.2.3.2 La construction de l'échantillon des auditrices

Nous employons les termes d'« échantillonnage » et d'« échantillon » parce qu'ils sont couramment utilisés. Ils ne sont toutefois pas adaptés à une approche qualitative, car ils induisent l'idée d'une représentativité statistique (Kaufmann, 2008). Les critères et tests traditionnels de représentativité ne sont en général pas appliqués dans le cadre d'enquêtes qualitatives par entretiens.

Notre échantillon ne possède pas de représentativité statistique. Il faut préciser d'emblée que les auditrices n'ont pas été sélectionnées pour former un échantillon représentatif parce que l'intention est de dégager une compréhension riche et originale de l'objet d'étude au travers d'expériences individuelles. Approcher « l'acteur social compétent », pour reprendre l'expression consacrée des théoriciens de l'ethnométhodologie, tel est notre objectif. Comment alors déterminer la « compétence » des auditrices pour aborder la thématique identitaire ? Nous

avons sélectionné 2 critères fondamentaux : interactions avec le client et accessibilité/disponibilité. Sur la base du premier critère, nous avons exclu les personnes qui travaillent en cabinets d'audit à des postes fonctionnels , de support ou d'experts (fiscalité ou autre) qui ne génèrent pas, ou très peu, d'interactions avec le client. Nous mettons hors terrain d'étude les structures d'audit non productives, dites fonctionnelles ou support, telles qu'elles existent, par exemple, dans les *Big 4* : elles sont constituées d'auditeurs et auditrices qui n'ont pas (ou plus) de contact-clientèle mais font de l'assistance interne. Ces structures sont plus étoffées qu'on pourrait le penser : elles représentent environ 20% du total des effectifs des grands cabinets en France (Lupu, 2011). Quant au critère de disponibilité, il s'imposait de lui-même car nous avons besoin d'un minimum de 30 à 45 min pour mener un entretien. D'autres critères qui s'avèrent pertinents théoriquement parlant n'ont pas été retenus. Il s'agit de critères individuels tels que l'âge, l'origine sociale, la formation initiale, le parcours professionnel, l'ancienneté, l'expérience ainsi que des critères ou facteurs contextuels : niveau hiérarchique, secteur d'activité, structure de l'équipe de travail. Notre propos était d'accéder à une population diversifiée.

La méthode utilisée pour trouver des répondants a été la méthode des recommandations en cascade dite aussi « boule de neige ». Le contact avec les personnes interviewées s'est fait quasi exclusivement par recommandation, en utilisant le réseau professionnel des personnes interviewées. Nous avons rencontré des personnes aux profils et caractéristiques variés ce qui nous a permis d'obtenir une variété de points de vue. La richesse du matériau recueilli tient pour partie à la diversité des profils et parcours des auditrices. Cela permet d'une part de nous intéresser aux différentes étapes professionnelles et d'autre part d'identifier les progressions, évolutions dans la perception des conflits de rôles et leur gestion aux différents stades de la carrière. Ceci revient à inscrire le processus de gestion des conflits de rôles dans une dynamique de carrière et de vie.

Nous pouvons dire qu'à défaut d'être représentatif, notre échantillon est justifié : il possède les caractéristiques générales d'un échantillon scientifiquement valide en recherche qualitative/interprétative (Cresswell, 1998) :

- il est intentionnel,
- il est pertinent par rapport aux questions de la recherche,
- il est balisé théoriquement et conceptuellement,
- il est accessible
- il répond aux balises éthiques qui encadrent la recherche.

En synthèse, il est crédible aux yeux de la communauté scientifique à laquelle il est destiné.

IV.2.3.3 Le contexte de conduite des entretiens avec les auditrices

Le choix d'une méthode appropriée de collecte des données est nécessaire mais non suffisant. L'entretien étant un événement interactionnel entre interviewé et chercheur, il convient pour ce dernier de prêter attention à tout un ensemble d'éléments pour qu'il se déroule le mieux possible. Un entretien en face à face n'est pas une rencontre comme une autre, c'est une situation d'interaction entre chercheur et informateur (Kaufmann, 2008) qu'il faut exploiter dans le but de créer de la connaissance. Il s'agit d'un patient travail de terrain nécessitant écoute, modestie, respect. Pour conduire nos entretiens, nous nous sommes appuyés sur les techniques de l'entretien compréhensif de (Kaufmann, 2008) qui préconise une écoute à la fois active, méthodique et empathique. Pour ce faire, il est nécessaire de porter le plus grand soin à certains détails dans la conduite des entretiens. Ces détails ont leur importance, ils posent le cadre des interviews et contribuent à créer cette mise en confiance précieuse pour le chercheur.

Les règles de confidentialité et anonymat doivent être absolument respectées. En préambule des échanges nous avons pris soin d'énoncer les règles de confidentialité et l'anonymat des entretiens tant concernant la firme que l'interviewé lui-même. Les noms des structures d'audit où se sont déroulés les entretiens n'ont pas été cités. L'anonymat des personnes interviewées a été totalement préservé. Avec l'accord des interviewés les entretiens ont été enregistrés.

Le choix du lieu a son importance. Les entrevues individuels, en face à face et en présentiel se sont déroulés dans les locaux de l'interviewé : pièces banalisées (salle de réunion, le plus souvent) ou bureau personnel si l'interviewé en a un. Le café (avec ses bruits, sa dimension impersonnelle, ses interruptions diverses) a été testé deux fois et les expériences n'ont pas été concluantes : l'intimité a été très difficile à installer et la qualité (volume, densité des échanges) de ce qui a été recueilli lors de ces entretiens s'en est ressentie. Les lieux publics sont à éviter pour parler de soi, ils ne sont pas propices à un échange alimenté, riche et fructueux.

Les auditrices sont des femmes travailleuses, occupées, peu disponibles, en particulier à certaines périodes de l'année (septembre à mars). Elles sont dans l'action, la performance. Trouver du temps dans un emploi du temps chargé pour parler de soi, raconter son parcours, ses expériences (bonnes ou douloureuses) n'est pas évident et peut provoquer gêne et malaise. Elles évoluent dans un milieu de chiffre, de rigueur, de technique, dans lequel l'introspection, les affects, les émotions ne sont pas de mise. Pour ces femmes du chiffre, les mots ont un autre rôle que celui de se raconter. Nous avons observé un mélange de recul et en même temps de satisfaction vis-à-vis de notre démarche. Recul de se voir investiguer mais satisfaction d'être sollicitée pour évoquer son propre vécu. Afin de les aider à aller vers l'intériorité, de valoriser leurs subjectivités et aussi de mettre en confiance, nous avons débuté les entretiens par une courte séquence introductive autobiographique. L'interviewée y est invitée à se présenter et à faire un bref rappel de son parcours professionnel. Outre le fait que cela permet d'utiliser ce parcours comme fil directeur, trame temporelle pour approfondir certains événements marquants, cela s'avère être une mise en confiance indispensable. Evoquer son parcours permet

aussi de l'exposer dans toute sa singularité, sa spécificité et de le valoriser aux yeux du chercheur et à ses propres yeux. La confiance installée, la parole est plus libérée, l'interviewée se livre plus, offre plus de matériau d'analyse au chercheur. Nous avons pu constater au cours de ces entretiens combien les acteurs sont réflexifs c'est à dire capables de se situer par rapport aux problématiques qui les concernent et d'échanger avec le chercheur à ce propos.

IV.2.3.4 La démarche d'interview des auditrices

Outre le fait qu'il s'agit d'une méthode économique et facile d'accès (Kaufmann, 2008), l'entretien semi-directif a aussi le mérite d'être souple dans son utilisation par rapport à d'autres méthodes de collecte de données. Ainsi, l'envoi de questionnaires nous est apparu inadapté pour traiter de thématiques de genre et de conflits de rôles. Le double risque aurait été un faible taux de réponse et le recueil de généralités. L'entretien standardisé, directif, de moins en moins utilisé, n'aurait pas non plus trouvé sa place pour traiter des conflits de rôles. Il n'était pas question de suivre mot à mot une liste de questions déjà rédigées car cela aurait été trop directif, impersonnel et n'aurait pas créé de « liant » avec l'interviewé. Il fallait pouvoir rester libre de nos questions, ne pas imposer un cadre trop rigide qui risquait d'appauvrir le matériau récupéré mais aussi proposer un cadre dans lesquels l'interviewé puisse disposer d'un grand degré de liberté pour s'exprimer. Aussi nous n'avons pas bâti de guide d'entretien à proprement parler. Une grille de thèmes (que l'on peut abandonner momentanément pour y revenir si besoin) nous est parue la plus adaptée ; ainsi nous pouvions bâtir nos questions selon le déroulement de l'entretien, à partir de ce qui était dit par l'interviewé.

Les quatre thèmes principaux de cette grille sont les suivants, après identification du répondant : (1) itinéraire professionnel et situation personnelle, (2) Exposition au client et exigences de représentation (3) qualification de la relation avec le client – aux plans formel et informel (4) forces, faiblesses et points de vigilance des femmes dans la relation au client (cf. annexe 4).

Le choix du recours aux entretiens semi-directifs nous a permis d'adopter une stratégie d'écoute et de relance souple qu'il s'agisse de relance du répondant par reformulation de la question, de paraphrase de sa réponse ou de questions complémentaires dictées par une réponse ou un commentaire de sa part. Nous n'avons pris aucune note afin de garder un contact visuel avec l'interviewé. Nous avons comme support notre courte grille thématique, ce qui nous laissait une certaine souplesse dans les échanges, l'ordre des questions et leur degré d'approfondissement.

Les entretiens se sont étalés sur la période 2011-2014, en 3 étapes : une phase exploratoire (avec des entretiens auprès d'un échantillon réduit d'hommes et femmes) et deux phases d'entretiens approfondis, l'une avec des femmes travaillant au sein de *Big 4*, de leurs collègues hommes, des clients et clientes) et l'autre avec des femmes-commissaires aux comptes au sein

de petites structures ou à leur propre compte, ayant ou non déjà eu une expérience en *Big 4*. Nous avons achevé la conduite des entretiens quand plus aucune donnée nouvelle et pertinente n'émergeait du terrain (phénomène de saturation théorique).

Leur durée a oscillé entre 33 minutes et une heure 30 minutes, pour un total de près de 20 heures d'entretiens. Tous les entretiens ont été enregistrés numériquement et intégralement retranscrits. La retranscription par écrit de chaque entretien a été quasi-intégrale, ce qui nous a permis par la suite d'effectuer plusieurs réécoutes et de mener nos analyses dans d'excellentes conditions. Seules quelques rares et infimes parties, jugées hors contexte (digressions diverses, réflexions sur des thématiques connexes,...) n'ont pas été retranscrites.

IV.2.4. Le récit de vie

Le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur demande à une personne de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue. Le récit de vie est une méthode d'enquête qui a vu le jour dans les années 1960. S'il est reconnu comme outil méthodologique depuis les années 1960 dans certaines disciplines (histoire ou sciences sociales), le récit de vie n'a été perçu comme digne d'intérêt pour la recherche en comptabilité que récemment (Carnegie et Napier, 1996 ; Hammond et Sikka, 1996 ; Parker, 1999). Hammond et Sikka (1996) en notent l'usage encore limité comme méthode de collecte de données. La prise de conscience de l'intérêt de cette méthode semble contrastée : croissante dans les pays occidentaux et plus rare ailleurs, tout particulièrement au Japon (Komori, 2010). Les récits de vie des femmes sont une méthode largement utilisée par les recherches féministes des vingt dernières années (Spruill et Wootton, 1995 ; Hammond 1996, 1998 ; Haynes 2005, 2007a, 2007b ; Komori, 2010).

IV.2.4.1 Un changement d'échelle et de méthode

Certains chercheurs perçoivent dans le récit de vie un biais de taille : que les événements « réels » ne subissent des distorsions de la part de l'interviewé (Hammond et Sikka, 1996). De ce fait ils s'en méfient et n'y ont pas recours dans leurs travaux de recherche. Le choix du récit de vie comme mode de collecte des données revient, en effet, à opérer à la fois un changement de méthode et d'échelle par rapport aux méthodes de collecte traditionnelles (enquêtes, envoi de questionnaires) qui peut susciter des questions voire des rejets.

Le changement de méthode que proposent ces travaux par rapport aux méthodes quantitatives traditionnelles telles qu'elles sont mises en œuvre par la littérature du courant dominant mérite d'être souligné. Pratiquer le récit de vie, c'est s'éloigner des problématiques d'échantillonnage et de représentativité statistique. C'est se concentrer sur un vécu particulier, singulier, énoncé de façon autobiographique par un acteur isolé. C'est tirer un matériau riche non pas de l'effet

nombre mais de l'approfondissement d'une expérience singulière. Comparé aux méthodes fondées sur des entretiens, le récit de vie semble à première vue assez proche puisqu'il permet d'accéder au point de vue de l'interviewé. Mais il se révèle très différent pour le chercheur. Si la richesse du matériau extrait des entretiens réside dans la grande diversité des réponses, celle du récit de vie émane de la focalisation sur le parcours singulier d'un individu. Ce changement de méthode est étroitement lié au changement d'échelle qui est opéré.

Le changement d'échelle d'observation vient du fait que le chercheur concentre son attention sur un parcours singulier au lieu de s'intéresser à un groupe ou une population donnée. Cette démarche s'apparente à celle la micro-histoire. Née en Italie dans le courant des années 1970, la micro-histoire offre une alternative aux approches macro-historiques, structuralistes et fonctionnalistes. Elle propose de réduire l'échelle d'observation, de délaisser l'étude des masses (ou des classes), pour s'intéresser à des groupes plus restreints, voire à des individus.

Elle permet notamment de réhabiliter l'individu en tant qu'acteur, de soutenir que les êtres humains ne sont pas seulement soumis à des pouvoirs supérieurs, qu'ils ne sont pas seulement déterminés par des structures. Le récit de vie procède de la même façon. Il met à l'honneur l'individu. Ce faisant, il met en avant sa subjectivité et permet d'éviter de fondre des identités individuelles singulières dans une identité collective définitive (Hammond et Streeter, 1993).

IV.2.4.2 L'accès aux représentations des acteurs

Bertaux (2006) estime qu'il y a « récit de vie » dès lors qu'un sujet raconte à un tiers (chercheur ou pas) des épisodes de son expérience vécue. Toutefois, l'usage du récit de vie peut reposer sur des présupposés épistémologiques différents. Si le langage est conçu comme transparent par le chercheur, il s'agit dans ce cas de recueillir des « données factuelles » sur des trajectoires biographiques (Bertaux, 1997). A contrario, le récit de vie peut être considéré comme une reconstruction discursive du vécu. Via le récit, tout un ensemble d'événements ponctuels, successifs et disparates de sa vie se transforment en une histoire cohérente et signifiante. Dans ce cas, il n'est pas possible de dissocier les données factuelles de leur mise en discours. Cette reconstruction discursive du vécu est alors singulière et n'appartient qu'à son auteur. Il nous paraît important de prendre position par rapport à ces conceptions très différentes du récit de vie et de son usage.

Nous nous situons dans un paradigme interprétatif. Conformément aux présupposés de ce paradigme, notre recherche ne tente pas de capter et de comprendre la réalité car celle-ci est une construction. Notre propos est de saisir et comprendre les représentations des acteurs, la « réalité » des individus en tant que construction individuelle et personnelle. Cette réalité existe dans la mesure où elle est reconstruite au fil du récit par le sens que prennent les événements mis en perspective les uns avec les autres.

IV.2.4.3 Du singulier vers le général

Si le récit de vie reste peu usité et critiqué comme méthodes de recueil de données en sciences de gestion c'est parce que les chercheurs estiment qu'en se focalisant sur une expérience singulière, il a une portée limitée et ne permet pas d'atteindre la généralisation, condition de scientificité des résultats obtenus. On pourrait en effet penser que les objets observés à l'échelle « micro » échappent à toute généralisation, et donc qu'ils ne peuvent apporter de preuve consistante, de vérité historique sur le sujet. Mais en partant de cas isolés, d'exceptions aux règles, on aborde aussi ces dernières car elles y sont impliquées. Etudier les exceptions permet de mettre en évidence les articulations entre règles et exceptions à la règle.

Ainsi certains travaux qui se sont concentrés sur des figures emblématiques et historiques de la profession comptable (Spruill et Wootton, 1995 ; Komori, 2010) ont contribué à enrichir les connaissances sur l'histoire des femmes dans la comptabilité. La littérature comptable sur les femmes emblématiques de la profession nous en donne d'excellents exemples. A partir de récits isolés sur quelques rares femmes emblématiques, les chercheurs en viennent à évoquer la condition féminine dans son ensemble. En étudiant les parcours singuliers de femmes exceptionnelles, en les mettant au centre de leurs travaux, en mettant en exergue leurs difficultés, ils donnent aussi un éclairage historique sur la condition féminine toute entière. Un individu peut alors être considéré comme un concentré de la société de son époque.

Les travaux de Spruill et Wootton (1995) aux Etats-Unis, tout en se concentrant sur le parcours singulier de J. Palen, nous renseignent aussi sur le combat (*struggle*) historique douloureux des femmes dans la profession comptable (ouvrir la profession comptable aux femmes et éliminer les discriminations à leur égard). Le récit de sa vie se mêle à celui de ses contemporaines, dont les trajectoires professionnelles sont bien moins glorieuses que la sienne mais qu'elle défend, soutient et tente d'améliorer au travers de son engagement dans différentes associations. En abordant un parcours de femme « à part », les auteurs en arrivent à évoquer celui de ses contemporaines. De même, à travers l'étude du récit de vie d'une femme d'exception, Y. Yamamoto (son accès à la profession, ses différentes expériences professionnelles et son opinion sur les changements dans les pratiques d'audit), Komori (2010) contribue à révéler une partie inconnue de l'histoire de la comptabilité au Japon et dénonce la culture masculine dominante de l'audit au Japon.

Ces auteurs parviennent à faire le lien entre le niveau micro (les expériences individuelles de femmes pionnières) et le niveau macro (la culture organisationnelle des cabinets), c'est à dire à aller du singulier au général. Certains auteurs sont plus réservés et invitent les chercheurs à beaucoup de prudence. Ainsi des amalgames trop rapides peuvent être faits et des généralisations trop hâtives peuvent conduire à tirer des expériences d'un groupe isolé de femmes des vérités générales sur les femmes (Haynes, 2008a).

IV.2.4.4 L'intérêt du récit de vie pour traiter de la condition féminine

Le récit de vie recèle des richesses très grandes et permet de mener des analyses inédites, propres à enrichir les connaissances, mais aussi à remettre en question la façon dont l'histoire se construit. Hammond et Sikka (1996) encouragent les chercheurs à l'utiliser pour révéler les expériences des « exclus » (*those marginalized and neglected*) de l'histoire officielle de la comptabilité. Haynes (2010) estime que le récit de vie représente une opportunité pour faire entendre les voix de ceux qui sont « ignorés, marginalisés ou rendus silencieux (*“ignored, marginalised or silenced”*) dans les sources documentaires de l'histoire officielle.

Le récit de vie se prête particulièrement bien à l'étude de la condition féminine. Pour Komori (2010), c'est un moyen d'accéder au vécu de gens ordinaires et d'offrir d'autres lectures de l'histoire que celle qui est dominante (celle des hommes), de rendre visible une partie de la minorité genrée.

Le propos est d'accéder à « une vue de l'intérieur et non pas de donner l'illusion d'une fresque exhaustive » (Hammond et Sikka, 1996). Il s'agit moins d'une représentation exhaustive du réel que des « focus » sur certains événements marquants, temps forts passés au filtre de la mémoire et associés à des ressentis et perceptions que livre l'interviewé. Le récit de vie jongle avec le temps ; il n'est ni linéaire (il y a des interruptions, des digressions), ni historique (bonds en avant, retours en arrière). Il se construit a posteriori, de façon rétrospective.

Comme son nom l'indique, tout s'imbrique, s'entremêle dans un récit de vie, le professionnel et le privé. Il permet, par sa durée et par son approfondissement, d'aborder et de valoriser la sphère privée qui devient, au même titre que la sphère professionnelle, digne d'étude. Cela conduit à un échange entre chercheur et interviewé qui va au-delà des aspects professionnels pour évoquer des thématiques plus personnelles. Cette invitation à relater son parcours donne une place centrale au rôle professionnel mais montre comment les autres rôles sont venus s'agréger autour, en tension ou en cohérence et comment l'individu les a gérés dans le temps. C'est en cela que le récit de vie est intéressant pour notre recherche : il croise les questions professionnelles et les questions personnelles. Il amène l'interviewée à évoquer les différents rôles tenus tout au long de la vie, quelle perception elle en a, comment ils se sont articulés entre eux et comment elle les a gérés (cf. annexe 5).

IV.2.4.5 La conduite du récit de vie

Après ces considérations générales, nous en venons à évoquer dans le détail le récit de vie que nous avons mené auprès d'une professionnelle. Le recours au récit de vie a été dicté à la fois par notre problématique mais aussi par les opportunités de terrain et les envies de se raconter exprimée par cette professionnelle que nous avons rencontrée. Le récit de vie nous paraît adapté aux parcours d'auditrices expérimentées voire en fin de carrière. Pour Komori (2010) qui

interviewe Y.Yamamoto à l'âge de 78 ans, il s'agit du moment idéal, un âge où l'on peut faire le bilan du chemin parcouru, le chemin de toute une vie.

La professionnelle que nous avons rencontrée se distingue par un parcours de vie exceptionnel long, riche et varié, par sa personnalité, son engagement dans la cause féminine professionnelle et son envie de se raconter. Après avoir étudié dans une prestigieuse école de commerce parisienne, elle a eu une longue expérience en *Big 4* à une époque où les femmes étaient très peu nombreuses au sein de la profession. Cette première expérience s'est achevée sans qu'elle puisse accéder au rang de *partner*. S'en est suivi la création de son propre cabinet, réalisée tout en élevant ses trois enfants. Son cabinet a progressé régulièrement. Il possède à ce jour une structure actionnariale atypique et innovante au sein de la profession dans la mesure où, dès son origine, il ne regroupe que des associées. Enfin, nous relevons son implication ancienne et forte au sein d'instances professionnelles à l'échelle nationale et régionale. Elle anime, entre autres activités, la commission femmes d'une CRCC et est très sensible à la cause des femmes au sein de la profession. Au cours de ce récit, elle a pu évoquer des périodes différentes et successives de sa vie professionnelle (pas toujours dans l'ordre chronologique) et, ce qui nous importe au plus haut point, comment ces périodes s'articulent et s'enchevêtrent inévitablement avec son vécu de femme et de mère. Nous avons orienté les questions vers la thématique du client et des échanges avec lui. Cela nous a conduites à lui faire évoquer des situations particulières d'échanges avec ses clients et la façon dont elle a perçu, géré et vécu ces échanges. Nous avons extrait de ce récit de vie des verbatim qui viennent, comme pour les entretiens semi-directifs menés, alimenter la présentation de nos résultats.

Nous présentons dans le tableau suivant les caractéristiques générales de la personne auprès de qui nous avons conduit ce récit de vie :

durée entretien	sexe	tranche d'âge	nombre d' nfants	nombre d'années d'ancienneté	position	cabinet / trajectoire	dénomination dans la recherche
3h30	F	55-60	3	35	<i>partner</i>	Big/ entreprise/ cabinet moyen	Françoise, ex senior <i>manager Big</i> , <i>Managing partner</i> , cabinet moyen

Tableau 9: Profil de la personne interviewée - conduite d'un récit de vie

Nous avons recueilli et enregistré 3 heures 30 minutes d'entretien auprès d'elle mais il convient de noter que tout dans ce qui est relaté ne peut avoir la même de consistance pour le chercheur. Goffman (1975) rappelle que « dans sa vie quotidienne, l'individu ordinaire traverse « de longues périodes qui n'ont rien de mémorable », qui « appartiennent techniquement mais non activement à sa biographie ». Il faut donc pouvoir accéder aux moments de cette existence qui

ont une valeur forte. Cela nous amène à évoquer le rôle actif du chercheur au cours de la conduite du récit de vie.

IV.2.4.6. Le contexte interactionnel et le rôle du chercheur

Nous traitons ici du contexte interactionnel particulier entre le chercheur et son informateur. Pour mener un récit de vie, il faut de la part du chercheur du temps et de l'engagement (Komori, 2010). Pour avoir une certaine consistance et permettre d'aborder plus de sujets et de les approfondir, l'entrevue doit avoir une certaine durée. En l'espèce elle a duré 3h30 (à titre de comparaison, celle de Komori a duré plus de 5 heures). Elle est réalisée dans son univers professionnel intime, son bureau personnel. Komori (2010) précise que Y.Yamamoto l'a reçue chez elle. Dernier élément de comparaison concernant le cadre dans lequel se sont tenus les entretiens : nous avons partagé une collation (Komori, elle, a partagé le repas avec son interviewée). Un ton plus proche de la conversation (il s'en approche sans en être, car il réclame un effort et une vigilance continue de notre part) que de l'entretien s'est vite instauré et l'entretien a rapidement gagné en profondeur. Sa richesse se cache aussi dans les détours et biais de la conversation, anecdotes et digressions.

Les ouvrages méthodologiques insistent à juste titre sur la neutralité du chercheur et les précautions à prendre pour ne pas orienter la narration. Nous avons été très scrupuleux sur ce point. Toutefois, il n'est pas sûr que la neutralité et la distance à l'interviewé soient adaptées à la conduite d'un récit de vie. Le rôle du chercheur est d'aider à la mise en mots des expériences, au plus près de la réalité telle que la personne interviewée pense la vivre ou l'avoir vécue. C'est une occasion de s'intéresser à l'interviewé en tant que personne, de pénétrer son univers son système de valeurs et de pensée, comprendre le cadre mental, le référentiel de celui qui s'exprime et y être absorbé le temps de l'entretien. Il s'agit de « pénétrer dans l'intimité affective et conceptuelle » de l'individu (Kaufmann, 2008) avec beaucoup de curiosité et d'empathie. Il faut susciter les confidences, fouiller le passé. « La richesse du matériaux est dans la densité complexe de la chair biographique », comme l'indique Kaufmann (2008) à propos de la démarche d'entretien compréhensif. Le travail du chercheur consiste à aider l'informateur à aller vers l'intériorité, comme il ne l'a peut-être jamais fait. Cela consiste à susciter la réflexivité chez l'informateur. C'est en quelque sorte une invitation à faire un travail théorique sur sa propre vie.

Comment conduire un échange en face à face de longue durée et en maintenir de bout en bout la dynamique si notre rôle de chercheur se limite à poser une succession de questions sans manifester la moindre émotion ou exprimer notre propre opinion (parfois sollicitée par l'interviewée elle-même qui connaît notre parcours) ? Cette authenticité sollicitée fonctionne en miroir avec la nôtre. Etablir une relation authentique avec l'interviewée est donc essentielle. Nous reconnaissons avoir été émues, surprises par les dires de l'auditrice, rarement

indifférentes. Des évocations personnelles, des difficultés ne peuvent laisser le chercheur de marbre. Pénétrer dans un récit de vie ne peut se faire sans implication émotionnelle du chercheur, ce que Kaufmann (2008) appelle « vibrer à l'unisson de l'informateur ». Ces émotions ont un rôle évident dans le maintien du lien entre les acteurs et dans la façon dont le discours imprègne le chercheur. Toutefois, il est indispensable, une fois l'entrevue réalisée, de se détacher de ces émotions et de revenir aux concepts et à la théorie (Kaufmann, 2008).

Au regard de notre problématique des conflits de rôles, nous avons éprouvé parfois un sentiment d'incomplétude avec les entretiens semi-directifs. Même s'ils se veulent fouillés et longs, ils ne peuvent permettre d'atteindre le degré d'approfondissement obtenu avec le récit de vie. C'est à l'issue de la conduite de ce récit de vie et de l'écoute des enregistrements que nous avons pris conscience de la richesse du matériau obtenu.

IV.2.5 L'analyse documentaire

Outre les 3 méthodes de collecte de données que nous venons d'exposer, nous avons exploité de la documentation professionnelle à titre de source de données secondaires. Le recours à l'analyse de documents (source papier ou internet) comme source de données secondaires n'est pas rare en sciences de gestion. Pour mieux connaître l'environnement des cabinets ainsi que leurs pratiques, Lupu (2011) indique avoir exploité de multiples sources telle que l'information disponible sur les sites internet des cabinets, dans les brochures et plaquettes de recrutement, dans les articles de presse et sur les forums de comptabilité. Nous avons exploité une brochure professionnelle « L'expertise-comptable au féminin - portraits croisés » publiée à l'initiative de la Commission Femmes de l'Ordre des Experts Comptables le 4 février 2013. Cette brochure présente 10 portraits de femmes experts-comptables et commissaires aux comptes. Nous avons aussi exploité deux interviews de professionnelles de l'audit (une *partner Big 4* en *Transaction Services* et la Directrice de la diversité d'un grand cabinet d'audit français) parues dans la presse économique et financière (Fusions et Acquisitions Magazine, 2013). Il s'agit de portraits, d'interviews et de témoignages d'auditrices qui exposent et commentent leurs trajectoires de professionnelles. Ils sont de source publique, leur cible est professionnelle et leurs supports sont sur papier et sur fichier.

IV.2.6 Synthèse des méthodes de collecte des données

Plusieurs conclusions se dégagent de la mise en œuvre de cette méthodologie de recherche qui combine plusieurs formes de narrations individuelles. Nous avons rencontré des femmes, interviewé des femmes, observé des femmes se racontant elles-mêmes et se racontant entre elles. Nous nous sommes aussi attachées à confronter leurs récits avec ceux d'autres acteurs individuels : auditeurs, clients, clientes ainsi que d'autres parties prenantes. Pour tenter de

comprendre la femme en tant qu'être social, c'est d'abord et surtout aux individualités que nous nous sommes intéressées. Nous sommes parties de l'étude de la plus petite entité : l'individu. Pour montrer que notre démarche personnelle de recherche donne une place centrale aux individus, nous avons tenu à désigner les personnes interviewées par leurs prénoms. Plutôt que d'adopter des formules anonymes et désincarnées comme on le lit souvent dans les méthodologies de recherche (exemple : *manager*, 1, firme A), nous avons tenu à faire figurer les prénoms de ces personnes pour insister sur le fait qu'avant d'être des informateurs ou répondants pour le chercheur, ce sont des individus incarnés.

Toutes méthodes de collecte de données confondues, nous avons pu accéder aux récits de 35 personnes dont 24 auditrices, 4 auditeurs, 4 clients et clientes et 3 d'autres. Ainsi, nous sommes en mesure de dresser un tableau récapitulatif de toutes les personnes rencontrées avec leurs caractéristiques générales. Ce tableau constitue une synthèse des tableaux de détail n° 5 à 10.

Echantillon d'étude, tous méthodes de collecte de données confondus	Femmes	Hommes	Total	dont expérience en <i>Big</i>
Auditrices	24		24	18
Auditeurs		4	4	4
client(e)s	2	2	4	
autres	3		3	
TOTAL	29	6	35	22

Tableau 10 : Echantillon d'étude - Caractéristiques générales des personnes interviewées, toutes méthodes de collecte de données confondues

La combinaison de plusieurs méthodes de collecte des données nous a permis une immersion totale dans l'univers professionnel des auditrices. Cette immersion nécessite de moduler au cas par cas notre degré d'implication dans la relation aux répondants en fonction des contextes. Pour accéder aux narrations individuelles, nous avons adopté des comportements très variés en tant que chercheuse. Les observations non participantes ont nécessité de nous effacer pour capter, sans les influencer, les échanges entre auditrices et clients. Pour la conduite des entretiens, tout en respectant une certaine distance nous avons fait montre d'empathie et d'écoute compréhensive pour créer une mise en confiance et favoriser des échanges. Enfin, le récit de vie n'a pu se réaliser sur une plage horaire longue sans intensité émotive et partage. C'est donc toute une palette d'émotions et de comportements que nous avons géré au gré des configurations adoptées vis-à-vis des répondants. Cette combinaison de méthodes de recueil des données signifie donc pour le chercheur de mettre en œuvre de fortes capacités d'adaptation sur le terrain.

L'exploitation de ces différents modes de recueil de données nous a permis de comprendre le rôle du chercheur sur le terrain, son implication dans la recherche et son absence de neutralité. Mais cette immersion ne dure pas, elle correspond à une certaine phase du travail du chercheur.

La position du chercheur est en réalité alternée, si l'on se réfère au modèle de production de connaissances de Burrell et Morgan (1985). La position du chercheur est plus subjective, dans les phases d'immersion et extérieure à l'objet, plus objective, dans les phases de distanciation. En réalité, c'est le contraste des deux phases qui favorise la création de connaissances (Burlaud et al., 2004).

Nous sommes conscients du fait que l'échantillon observé (35 personnes) est limité. Ceci peut générer un doute quant à la conduite de nos travaux sur le terrain et à la validité de notre recherche et nous être reproché. Dans le cadre de l'exposé de notre méthodologie de recherche, nous devons fournir des explications à ce propos. A défaut de bâtir un échantillon représentatif, nous avons veillé à obtenir un échantillon varié, diversifié dans sa composition (tranches d'âge, secteur d'activité, expérience, ancienneté, niveau hiérarchique, parcours professionnel,...). L'important est d'éviter un déséquilibre trop grand de l'échantillon ou d'oublier certaines grandes catégories. Nous avons aussi veillé à combiner plusieurs méthodes variées de collecte des données (observation non participante, interview, récit de vie). Conscientes de la difficulté d'accéder de visu à des contextes d'interaction, nous avons fait tous nos efforts pour assurer une cohérence avec la problématique en réalisant 4 observations impliquant des clients. Nous avons aussi été attentives à conduire des interviews avec des clients et des auditeurs pour avoir accès au point de vue masculin également. Nous avons projeté initialement de conduire une cinquantaine d'entretiens. Or, un phénomène de saturation a été observé un peu avant d'avoir atteint quarante entretiens. Au fil des échanges avec les auditrices, nous avons recueilli des réponses aux contenus proches et avons accédé à des contextes d'interactions semblables entre eux. Ceci nous a encouragées à ne pas poursuivre les entretiens et à nous concentrer sur l'exploitation du matériau engrangé à l'issue des 35 entretiens. Ces éléments devraient être de nature à asseoir la validité de notre recherche.

Enfin, nous avons mené des comparaisons avec les échantillons utilisés par d'autres études qualitatives croisant genre et comptabilité. Lupu (2011) a mené ses travaux doctoraux sur la construction identitaire des femmes experts-comptables à partir d'un échantillon de 42 entretiens. C'est à partir de ce même échantillon qu'elle a rédigé son article paru dans la revue *Critical Perspectives on Accounting* (Lupu, 2012). Quant à Dambrin et Lambert (2008), leurs travaux relatifs au dilemme des auditrices entre vie professionnelle et vie personnelle ont été menés à partir de 24 entretiens seulement auprès d'auditeurs et d'auditrices de niveaux hiérarchiques variés. En outre, leurs travaux ont porté sur deux des firmes dites *Big 4* alors que notre échantillon est composé d'auditrices ayant exercé dans les 4 *Big*. En dépit de cet échantillon réduit, leurs travaux ont été publiés dans la revue *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, en 2008. La taille modeste de leurs échantillons et leurs périmètres limités n'enlèvent rien à la pertinence de leurs analyses.

Section IV.3 Le traitement des données

La combinaison de plusieurs méthodes de collecte de données nous a permis de recueillir un matériau empirique très varié dont nous devons maintenant détailler les modalités de traitement. Cette section a pour objectif d'exposer la façon dont nous avons traité les données recueillies. Tout au long de cette section, nous avons réalisé un effort important d'explicitation de notre démarche de recueil et de traitement des données.

Les données ont été accessibles de deux façons :

- soit directement en assistant à des situations d'interactions suivies d'entretiens post-opératoires avec les personnes impliquées
- soit en faisant relater par nos interlocuteurs des situations d'interactions déjà vécues.

La différence entre interactions observées et interactions relatées fait l'objet d'un développement explicatif de notre part. Au final, le matériau recueilli se situe principalement dans le discours des auditrices.

IV.3.1. Traitement des données relatives aux situations d'interactions observées

L'examen de la gestion des conflits de rôles se faisant au regard des interactions-client, il exige un va et vient entre les pratiques observées et les représentations des acteurs. Pour répondre à notre problématique, il faut être au plus près des acteurs, observer les situations d'interactions (in situ et en temps réel) et les faire relater par eux. Avant d'exposer ce qui a trait au traitement des données lui-même, nous présentons la démarche méthodique que nous avons suivie pour accéder aux données.

IV.3.1.1 Exposé de la démarche

La démarche que nous avons menée s'articule en 3 temps :

Elle consiste dans un premier temps à observer une situation d'interaction entre auditrice et client in situ et en temps réel. Cela nécessite d'être présent lors des échanges entre ces acteurs sans toutefois y participer. Notre propos est de relever le contenu des discussions et la dynamique des échanges.

Puis, dans un second temps, à l'issue immédiate des échanges avec le client, notre rôle de chercheur consiste à faire relater et commenter l'interaction par l'auditrice et à consigner ses propos. Cette étape d'entretien explicatif est très importante. Elle permet de lui faire évoquer les échanges qui viennent d'avoir lieu et amène l'auditrice à se situer par rapport aux phénomènes observés. Nous avons ainsi accès « dans le feu de l'action » à ses perceptions et

représentations, à ce qu'ils révèlent en termes de conflits de rôles et la façon dont elle gère ces conflits de rôles.

Enfin, dans un troisième temps, le chercheur doit s'assurer auprès de l'auditrice de sa propre interprétation de la situation d'interaction observée. Cette troisième phase, qui vise à traduire ce qui s'est passé au cours des interactions, est indispensable au processus d'objectivation conduit par nous.

Ces 3 étapes s'enchainent, sont liées et interdépendantes. Chacune contribue à appréhender les phénomènes observés. Mais les deux premières, prises séparément, s'avèrent insuffisantes. Pour rendre compte du vécu du travail, de l'activité mentale ou de l'intentionnalité des actions de l'auditrice, la seule observation s'avère insuffisante. La phase de verbalisation de l'auditrice est fondamentale. Toutefois il faut reconnaître « l'incapacité du langage à rendre parfaitement compte de l'activité mentale ou du vécu du travailleur » (Guénin, 2008). C'est donc la troisième phase qui est cruciale et qui fait la synthèse des deux précédentes. C'est là que le travail du chercheur prend toute son importance. Il aide l'auditrice à rendre compte des significations qu'elle engage dans ces interactions. Il effectue la mise en relation entre ce que dit l'auditrice et ce qu'elle fait. L'échange qui se noue entre lui et les auditrices permet à chacun d'accéder à une véritable compréhension des phénomènes. Dans cet échange, le langage est réducteur mais permet toutefois la construction d'une rationalité qui rend l'expérience de l'auditrice communicable en partie au chercheur.

Cette démarche méthodique permet d'appréhender empiriquement le processus de gestion des conflits de rôles à partir d'éléments biographiques non seulement objectifs (ce que l'auditrice fait et dit au cours des échanges) mais aussi subjectifs (ce qu'elle en dit, après coup). Elle décrit le processus idéal, celui d'interactions observées in situ avec 3 étapes qui se succèdent de façon fluide et ordonnée. Nous avons pris soin de respecter cette démarche autant que faire ce peut. Cela nous permet d'afficher une rigueur méthodologique dans notre accès aux données de terrain. Cela permet d'éviter d'être la cible d'éventuelles critiques qui, à juste titre, nous reprocheraient d'avoir mené nos analyses à partir d'interactions « relatées » ou « auto-reportées » par les auditrices sans les avoir nous-mêmes « observées » ou « captées ».

IV.3.1.2 Interactions observées ou relatées : le débat méthodologique

Le tableau ci-dessous met en évidence un certain nombre de différences entre les deux façons pour le chercheur d'accéder aux interactions :

Critères	INTERACTION OBSERVEE	INTERACTION RELATEE PAR L'AUDITRICE
Cotemporalité des acteurs	oui	non
Coprésence des interactants	oui, ensemble des acteurs	non , absence du client
Audibilité des interactants par le chercheur	oui, tous	oui, l'auditrice
Visibilité des interactants par le chercheur	oui, interactions non verbales captées	non
Accès du chercheur à l'intégralité des échanges	oui	non, limitée aux dires de l'auditrice

Tableau 11: Accès aux interactions par le chercheur - différences entre interactions observées et relatées

Les interactions observées révèlent une richesse plus grande pour le chercheur du fait notamment que tous les acteurs sont en présence et qu'il peut accéder tant aux échanges verbaux que non verbaux des interactants. Il peut s'appuyer sur l'observation des interactions non verbales qui nuancent les propos.

Cette réflexion qui oppose interactions observées et interactions relatées renvoie à un débat académique d'importance autour de la fiabilité des observations versus celle des perceptions. Pour illustrer la virulence de ce débat et la méfiance de la recherche vis-à-vis des perceptions des personnes interviewées, nous faisons référence à celui qui a opposé deux chercheurs en comptabilité : Hooks (1998) et Bernardi (1998).

Bernardi demande à des comptables débutants d'estimer leurs choix futurs de vie et de carrière. 40% des femmes ayant répondu au questionnaire déclarent avoir l'intention de prendre des congés parentaux de longue durée à la naissance de leur premier enfant avant de reprendre un travail à plein temps. Or, Hooks mentionne une étude de l'AICPA portant sur plus de 1700 cabinets d'experts-comptables qui indique que 89 % des femmes ont repris le travail au moins à mi-temps après la naissance de leur enfant. Pour Hooks (1998), l'observation des actions des acteurs, plutôt que des perceptions, fournit une base de prédiction plus fiable. De façon générale, la recherche accorde plus de crédit aux actions qu'aux perceptions des personnes interrogées et plus de crédit à ce qui est directement observé par le chercheur que ce qui est relaté par les personnes interrogées.

Toutefois, l'accès au terrain n'est pas aisé en audit légal. Il reste difficile (Anderson-Gough *et al.*, 2005 ; Guénin, 2008 ; Lupu, 2011). Il s'est avéré difficile d'observer in situ les échanges entre auditrices et clients pour des raisons évidentes de confidentialité, point sur lequel les professionnelles sont apparues particulièrement sensibles et vigilantes. Si notre présence a été acceptée lors de certaines réunions ou échanges à faibles enjeux, elle ne l'a pas été dans celles induisant des interactions problématiques ou à fort enjeu avec des clients (réponse à un appel d'offres, premier contact avec un nouveau client, négociations du mandat et des honoraires,

échanges autour de l'ajustement des résultats). Nous avons fait le constat qu'il est difficile pour un chercheur d'accéder aux interactions entre auditrices et clients et de les observer. Ainsi, nous avons parfois été amenées à conduire nos analyses à partir d'interactions relatées par les auditrices. Cette approche du terrain soulève différentes questions et problématiques.

IV.3.1.3 De l'intérêt des interactions relatées ou auto-reportées

Le choix de nous intéresser aux interactions vécues et relatées par les auditrices entraîne deux questionnements :

- Avons-nous accès aux mêmes phénomènes que pour les interactions observées ?
- Qu'est ce qui peut permettre au chercheur de justifier de la validité des interactions relatées par un des acteurs ?

Pour tenter de répondre à la première question, nous avons établi le tableau récapitulatif suivant qui comparent interactions observées et relatées selon 4 critères. Il nous montre que les processus diffèrent fortement en termes de sélection et d'accès aux situations d'interactions mais aussi en termes de méthodes de collecte et de modalités d'échanges entre chercheur et acteurs.

caractéristique de l'interaction	Processus étudiés			
	Sélection de la situation d'interaction	Mode d'accès à la situation d'interaction	Méthode de collecte des données activée par le chercheur	Modalités d'échanges chercheur-interviewé relatifs à la situation d'interaction
INTERACTION OBSERVEE PAR LE CHERCHEUR	co-sélection chercheur-interviewé	interaction observée par le chercheur	observation non participante suivie d'entretien post-opératoire	"Debriefing" immédiat à l'issue des échanges
INTERACTION RELATEE AU CHERCHEUR	sélection par l'interviewé	interaction relatée par l'interviewé	entretien semi-directif à visée autobiographique	Echanges différés, post-interaction

Tableau 12 : Positionnement des interactions observées par rapport aux interactions relatées

La réponse à la première question est donc négative. Dans le cas de l'interaction observées ou captées par le chercheur, l'analyse se fait dans l'immédiateté, « à chaud », à partir d'un matériau pris sur le vif. Le chercheur accède à un matériau brut, intègre. La situation d'interaction n'est pas passée par le « filtre » de l'auditrice. A contrario, une interaction relatée

au chercheur, récente ou ancienne est passée par ce filtre, avec tout ce que cela comporte, d'altérations possibles, de modifications, de rationalisation a posteriori. La mémoire est sélective, elle peut être fragile, défaillante. Un travail d'assimilation et de sélection a déjà opéré. L'interviewée met à disposition du chercheur le matériau qu'elle a retenu selon ses propres critères et un processus intérieur complexe qu'elle ne maîtrise pas elle-même.

La réponse à la seconde question est nuancée. Les interactions relatées n'ont pas la même valeur pour le chercheur que les interactions captées directement par lui. L'on pourrait avancer qu'elles ont une valeur moindre. Mais l'on pourrait aussi adopter une attitude plus positive en défendant l'idée qu'elles ont une autre valeur et qu'elles constituent un autre apport pour le chercheur.

Elles témoignent d'une prise de distance réflexive par rapport à l'interaction vécue. Elles révèlent l'importance des sensations et émotions dans la perception et la gestion de conflits de rôles. Nous considérons que la gestion des conflits de rôles a une dimension personnelle, subjective. Elle relève d'une construction personnelle de la réalité. Aussi, le chercheur a le droit de faire une place à la subjectivité de l'auditrice. Cette subjectivité peut se manifester par l'emphase à propos de certaines situations d'interactions et l'oubli d'autres.

En synthèse, les situations d'interactions relatées auprès du chercheur par les acteurs eux-mêmes ont une valeur pour le chercheur dans la mesure où elles constituent ce qui reste des interactions vécues, ce qui a marqué les acteurs, ce qui a transité par la conscience, est passé au filtre de la mémoire et a en quelque sorte été trié et a décanté pour s'inscrire dans l'identité de l'individu. Ces interactions qu'ils ont mémorisées, sélectionnées puis relatées avec leurs propres mots et selon leur propre interprétation sont aussi constitutives de leur propre histoire. C'est en cela précisément qu'elles sont précieuses pour le chercheur. La valeur particulière que nous leur conférons nous conduit à prendre en compte non seulement les scènes d'interaction observées mais encore celles relatées au fil des entretiens et récits par les acteurs eux-mêmes. Nous avons en outre jugé pertinent d'inclure les manifestations indirectes des interactions telles que les auditrices les rapportent : échanges avec le client sur la façon dont l'audit s'est déroulé ou encore évaluation de fin de mission ou annuelle par la hiérarchie (qui vise à apprécier notamment la qualité des relations nouées avec le client).

Nous avons exposé notre approche méthodique d'accès aux interactions de terrain. Face aux difficultés d'accès, nous avons estimé nécessaire et indispensable de nourrir nos travaux à partir d'interactions relatées par les auditrices. Nous avons exposé l'intérêt de cette démarche. Ainsi, au final, nous accédons à 2 types d'interactions : interactions observées et recueillies en temps réel et interactions captées a posteriori auxquels s'ajoutent les manifestations indirectes des interactions. Nous avons montré que ces interactions n'ont pas toute la même « valeur » pour le chercheur et qu'elles constituent des matériaux différents. Néanmoins, du fait qu'elles s'insèrent dans un processus personnel et individuel de gestion de conflits de rôles et qu'elles

font l'objet d'un échange interprétatif avec le chercheur, toutes nourrissent le travail du chercheur.

IV.3.2 Le traitement des données issues des entretiens

La matière que nous avons recueillie sur le terrain est essentiellement constituée par des données discursives. Les données relatives aux situations d'interactions avec le client se situent dans les discours des personnes. Il nous faut exposer maintenant la façon dont nous avons traité ces données.

IV.3.2.1 Les écoutes successives

Tous les échanges, entretiens ainsi que le récit de vie ont été entièrement retranscrits par nos soins. Plusieurs écoutes successives de chaque entretien ont été nécessaires :

-1ère écoute flottante : visant à s'imprégner de ce qui est dit, dégager le message de fond et être saisi par une impression générale, synthétisable et restituable.

-2^{ème} écoute analytique : relever des mots, des expressions.

-3^{ème} écoute (et plus) : affiner la perception, faire des correspondances avec des éléments théoriques ou des éléments issus d'autres entretiens, proches par le contexte évoqué, la signification ou l'expression (le choix du vocabulaire, par exemple).

Une fois ces écoutes réalisées, il faut organiser les informations recueillies et les regrouper par thématiques, rassembler des éléments ayant des caractères communs sous des titres génériques, procéder par ressemblances « thématiques », repérer les thèmes redondants, les constantes. C'est ici que l'usage d'un logiciel s'avère nécessaire.

IV.3.2.2 L'usage du logiciel Tropes

Nous avons opté pour un traitement informatisé des données recueillies sur le terrain. En effet, par rapport à un traitement manuel, la puissance de calcul de l'ordinateur facilite et accélère la recherche et la présentation des données. Nous avons adopté un codage unique des données recueillies via les 3 modes de collecte utilisés. Les entretiens post-opératoires (issus des observations non participantes), les entretiens semi-directifs et enfin le récit de vie ont été codés. Nous avons retenu le logiciel de données qualitatives Tropes, logiciel développé par le Centre de Recherche sur la Parole de l'Université Paris 8. Les entretiens ont été saisis et ont fait l'objet d'une analyse systématique à l'aide du logiciel Tropes. Le choix de ce logiciel d'analyse sémantique n'est pas anodin. Ce logiciel offre de grandes capacités d'analyses stylistiques,

syntaxiques et sémantiques. Ce choix reflète notre intérêt et notre sensibilité au contenu des discours des femmes : le choix des mots, la façon dont elles s'expriment et leurs univers de référence.

A partir des retranscriptions des entretiens, nous avons défini notre propre classification de thèmes appelée scénario personnalisé selon la terminologie de Tropes. Tropes est livré avec un dictionnaire et des scénarios par défaut très riches en classifications, qui nous ont servi de base pour nos travaux mais se sont révélés insuffisants ou inadaptés. C'est pourquoi nous avons été amenés à créer notre propre scénario, à partir de 3 sources principales distinctes : des questions de recherches existantes, des théories déjà élaborées (issues de la revue de littérature) et enfin des données empiriques recueillies par nos soins ; mais c'est plus encore l'interaction des trois réalisée au cours de la recherche qui est importante (Anderson-Gough *et al.*, 2005). Notre classification a été progressivement structurée, enrichie et affinée dans une perspective linguistique et analytique des discours des différents acteurs. Nous avons donc suivi un processus itératif et semi-inductif. Pour voir une fenêtre de scénario avec son arborescence, il faut se référer à l'Annexe 6.

Le codage des données

Il constitue un des critères de validité et scientificité de la recherche. Les données issues du terrain se situant dans les discours des individus, ces derniers doivent être méticuleusement enregistrés puis retranscrits. Les données peuvent faire l'objet d'un codage ouvert (*open coding*) par le chercheur. Cette technique doit permettre d'identifier des catégories afin de classer par thèmes des pans des discours des interviewés. Le codage se fait par itérations successives et regroupements progressifs. Les codes sont créés par l'étude des données issues du terrain mais aussi à l'aide des apports de la littérature (concepts ainsi que données secondaires).

Si dans la littérature, des classifications ou codes satisfaisants pour l'objet étudié existent, le chercheur pourra s'y référer et les emprunter. Mais si aucune typologie préexistante ne lui paraît suffisamment explicative, il lui est possible d'en proposer de nouvelles qui seront directement issues de son terrain. Dans un second temps vient l'analyse des résultats du codage ouvert. Celle-ci consiste à retrouver des similitudes et des relations dans les différentes formes de discours à l'aune des catégories identifiées dans l'étape précédente.

Nous avons laissé des traces vérifiables de nos travaux de terrain. Nous avons eu recours à des entretiens enregistrés puis retranscrits et tous codés. Nous présentons en annexe 6 les catégories obtenues en codant ainsi que des copies d'écran de certaines extractions du logiciel Tropes utilisé. Le lecteur peut également trouver en annexe un extrait du récit de vie retranscrit (cf. annexe 5). Les verbatim sélectionnés figurent dans le corps du texte.

IV.3.2.3 L'analyse de contenu

Le codage nous est apparu comme une méthode assez contraignante et présentant des limites rapidement atteignables. Il présente le désavantage de découper le raisonnement des individus en éléments très fins et à en faire perdre la dynamique d'ensemble. Cet outil puissant d'assistance à l'élaboration théorique offre un support au chercheur mais ne se substitue pas à l'analyse qu'il est censé mener. Le chercheur doit « remonter » aux entretiens pour mener l'analyse de contenu. Celle-ci s'est effectuée en deux temps : une analyse entretien par entretien et une analyse thématique transversale permettant de construire un dictionnaire thématique. C'est pour cette raison que nous avons mené en parallèle au codage des lectures approfondies des entretiens.

L'analyse de contenu est une expression couramment utilisée mais qui soulève des questions. Comme le souligne Kaufmann (2008), cette expression de « contenu », très employée, est problématique car elle donne l'impression qu'on vide un sac avec un fond. Or l'analyse de contenu est une interprétation du contenu et non pas une restitution de son intégralité. D'ailleurs comment rendre les hésitations dans le choix d'un mot, les expressions utilisées, les interruptions ? Pour Kaufmann (2008)., « tout entretien est d'une richesse sans fond et d'une complexité infinie, dont il est strictement impensable de pouvoir rendre compte totalement » Nous partageons cette réflexion en reconnaissant combien il est difficile de rendre compte de la richesse des propos recueillis.

IV.3.2.4 L'usage des verbatim

Nous appuyons nos développements sur des extraits d'entretiens (verbatim) que nous insérons dans le corps de notre thèse. Ceci nous permet de répondre à un souci majeur de cette phase de notre travail : justifier nos analyses à partir du discours de nos interlocuteurs. Nous nous appliquons pour chaque verbatim à situer les acteurs et à fournir des éléments contextuels de l'interaction à l'aide des critères précédemment définis. Nous procédons par exemple de la façon suivante : « X, senior *manager*, *Non Big*, à propos de la première entrevue informelle (prise de contact) en face à face avec le responsable du site industriel audité et son adjoint. Dans cette interaction l'enjeu pour l'auditrice est de créer la confiance, un climat propice à la coopération entre les équipes ». Cette façon de procéder permet de mieux situer et cerner le contexte de l'interaction.

Toutefois, l'exploitation de verbatim nous a amenés à identifier un certain nombre de biais et limites à cette pratique d'analyse. En amont de la sélection des verbatim, la façon dont le chercheur pose ses questions et conduit ses entretiens est déjà orientée. Même s'il est très conscient de ce biais et très scrupuleux, ceci peut avoir une influence sur les répondants. Un autre biais réside dans le fait que nous travaillons à partir d'enregistrements audio que nous

retranscrivons manuellement pour en extraire des verbatim. En procédant de la sorte, nous réalisons une double déperdition vis à vis des interactions observées. Nous ne pouvons pas rendre compte du langage du corps des interactants (attitudes, gestes, expressions du visage, regards) et des nuances qu'il apporte à l'énoncé. Nous perdons des éléments qui relèvent de la communication non verbale entre interactants (tels que la voix, les intonations, les hésitations). Ces éléments, qui viennent en appui de la parole, sont escamotés et ne peuvent être restitués, ce qui est particulièrement dommageable lorsque l'on traite d'interactions. Nous pouvons en avoir conservé une trace mémorielle mais il n'est pas sûr qu'elle soit fidèle. Un troisième biais est que les verbatim sont des extraits de discours que nous avons nous-mêmes sélectionnés ; cette sélection s'est faite en intégrant certains entretiens mais en excluant d'autres. Ces choix relèvent de notre propre subjectivité. Le risque de surévaluation des données confirmant notre propre opinion n'est pas à négliger. Nous nous interrogeons sur la façon dont notre sélection de verbatim peut contribuer à orienter la présentation de nos résultats.

Cela nous conduit à nous interroger sur la neutralité du chercheur, sur la nôtre en particulier et tout particulièrement en ce qui concerne les questions de genre. En tant que chercheuse et ancienne professionnelle, nous avons conscience d'être part exposés à cette absence de neutralité. Certains chercheurs adoptent des positions très tranchées vis à vis de cette neutralité du chercheur. Kaufmann (2008) qui a développé une méthodologie de conduite d'entretiens dits compréhensifs, considère qu'il s'agit d'un mythe. Sur les questions croisant genre et comptabilité, certains auteurs aussi développent des positions tranchées. Dambrin et Lambert (2012) rejettent la neutralité comme posture de recherche et la qualifient de « danger » et de « manipulation ». Notre propre posture de recherche est dans la droite ligne de celle de ces auteurs. Cela ne veut pas dire que nous ne prêtons pas attention à l'application d'une méthodologie de recherche mais que nous avons conscience d'intégrer notre propre subjectivité à l'analyse et l'interprétation des résultats qui suivent.

Conclusion de la section IV.3

Cette section a porté sur le traitement des données de terrain. Nous avons d'abord montré que les deux types d'interactions (interactions observées et relatées), quoique de nature différente, présentaient un intérêt pour le chercheur. Les données relatives aux interactions étant enchâssées dans les récits des auditrices, nous avons exposé la façon dont nous avons mené l'analyse de contenu des entretiens. Le codage sous Tropes a été présenté, ainsi que les apports et les limites inhérents à ce type d'outils. L'usage de verbatim a aussi fait l'objet d'une analyse critique et à un exposé des biais potentiels qu'il représente pour l'interprétation des données de terrain. Nous avons pris position sur le matériau de notre enquête et son usage. Cette double démarche à la fois descriptive et critique à l'égard de nos outils d'enquête atteste de la distance permanente que nous avons gardée par rapport à l'application d'une méthodologie de recherche qualitative.

Conclusion du chapitre IV

Au cours de ce chapitre, nous avons exposé notre méthodologie de recherche. Nous avons choisi l'étude de terrain qualitative pour mener à bien notre recherche. Cette étude de terrain combine deux approches traditionnellement exclusives : inductive et déductive. Il s'agit d'une approche inductive dans la mesure où nous sommes allés très tôt sur le terrain, avant d'avoir réalisé toute notre revue de la littérature. Elle est aussi déductive puisque nous avons puisé dans la littérature pour enrichir et compléter notre codage des données de terrain. Il ne s'agit pas d'approches successives mais qui se combinent. L'avancée de nos travaux est caractérisée par ce va et vient entre théorie et terrain.

Tandis que les chercheurs choisissent une méthode de collecte des données et s'y cantonnent, nous avons opté pour une combinaison de méthodes. La collecte des données a été effectuée via la combinaison de 3 méthodes : l'observation non participante, l'entretien semi-directif et le récit de vie. Le codage des différentes données recueillies adopte le même protocole et suit le même schéma d'interprétation. La triangulation des méthodes et des données doit permettre de neutraliser certains des biais des personnes interviewées et d'aboutir à une vision globale du phénomène étudié.

Enfin, la dernière caractéristique de notre démarche de recherche est qu'elle s'appuie sur des sources de connaissances particulières : les expériences et la subjectivité des femmes. La recherche traditionnelle, avec le souci de rationalité et d'objectivité qui la caractérise, ignore ou dévalue ces sources de connaissance (Haynes, 2008a). Notre propos a aussi été d'amener les répondants à réfléchir à leurs propres actions, à leurs motivations et à leurs effets. La capacité réflexive des acteurs a donc été sollicitée. Notre démarche est aussi fondée sur notre propre expérience et notre subjectivité de chercheur. Au final, nos travaux sont caractérisés par la mobilisation d'une double réflexivité : celle des personnes observées et interviewées et la nôtre.

En synthèse, nous présentons ci-dessous les différentes composantes de la stratégie de recherche adoptée :

Stratégie de recherche	. Etude de terrain qualitative
Unité d'analyse	. Auditrice
Sélection des répondants	. Echantillonnage non représentatif - procédé « boule de neige » Répondants : auditrices, auditeurs, client(e)s, autres
Sources des données	<u>sources primaires</u> . Observations non participantes . Entretiens semi directifs . Récit de vie <u>sources secondaires</u> . Extraits d'entretiens parus dans la presse professionnelle, économique et financière
Traitement des données primaires	. Enregistrement puis retranscription manuelle
Procédure d'analyse des données	. Codage . Analyse de contenus . Extraction de verbatim

Tableau 13 : Composantes de la stratégie de recherche adoptée

Après avoir mené l'exposé de notre méthodologie de recherche, nous sommes maintenant en mesure d'aborder notre dernier chapitre qui vise à présenter et analyser les résultats obtenus.

Chapitre V : Exposé et discussion des résultats

Après avoir exposé notre méthodologie de recherche, il est maintenant possible d'apporter des réponses empiriques aux questions de recherche initialement posées. Nous précisons que l'interprétation des résultats empiriques obtenus s'est faite à partir de la théorie de l'interactionnisme symbolique telle que développée par Goffman et exposée en chapitre III. Les résultats présentés et analysés dans ce chapitre sont le fruit du codage et de l'analyse des données collectées en respectant le devis méthodologique expliqué au chapitre précédent. Avant d'exposer les résultats obtenus, il nous faut tout d'abord rappeler nos trois sous-questions de recherche :

- A quels conflits de rôles sont exposées les auditrices en situation d'interactions avec le client ?
- Comment les auditrices gèrent-elles ces conflits de rôles ?
- Peut-on mettre en évidence des différences entre les auditrices exerçant en *Big* et celles exerçant en *Non Big* ? Si oui, lesquelles ?

Du fait que nous nous intéressons spécifiquement aux interactions pour traiter de la problématique de gestion des conflits de rôles, l'exposé de nos résultats passe par une première étape importante : rendre compte précisément de ce que nous avons pu capter sur le terrain en matière d'interactions (section 1). Une fois ce travail préalable réalisé, nous sommes en mesure d'exposer et discuter les résultats relatifs à nos 3 sous-questions de recherche. Nous abordons l'exposé et la discussion des résultats associés au premier objectif de cette thèse qui est d'élucider à quels conflits de rôles les auditrices sont exposées en situation d'interaction avec le client (section 2). Nous poursuivons avec l'exposé et la discussion des résultats associés au deuxième objectif de cette recherche qui est de comprendre les modes de gestion de rôles conflictuels mis en œuvre par les auditrices (section 3). Enfin, dans le cadre de la troisième sous-question de recherche, nous exposons et discutons les résultats obtenus et confrontons la situation des auditrices en *Big* avec celle exerçant en *Non Big* pour mettre en évidence d'éventuelles différences en matière de conflits de rôles perçus et de gestion des conflits de rôles (section 4).

Section V.1 Rendre compte des interactions-client

Le métier d'auditeur ne se prête ni à une observation, ni à une description aisées. Le travail comporte des activités variées dans des contextes d'interactions multiples : variété des types d'organisation, des secteurs d'activité et des clients. Avant d'exposer et analyser les résultats obtenus, il nous faut rendre compte de ce à quoi nous avons pu concrètement accéder sur le terrain en matière d'interactions-client.

Les interactions entre auditrices et clients sont des micro-événements de la vie professionnelle. Elles s'inscrivent dans le processus d'audit et y prennent part. Les interactions sont structurées par le cadre général de la mission. Des moments sans échanges avec le client (recherches documentaires, tests d'audit, rédaction de mémos et de conclusions intermédiaires, rédaction du rapport) alternent avec des moments de communication (demandes de documentation, entretiens, réunions) eux-mêmes variables en durée et en densité.

Au cours des entretiens, les auditrices n'ont pas toujours eu un discours linéaire, organisé, structuré. Certaines ont évoqué des missions d'audit et, à l'intérieur de ces missions, différentes scènes d'interactions. D'autres se sont attachées à commenter précisément une situation d'interaction mais cela les a conduites à faire des allers et retours, digressions, rapprochements avec d'autres situations vécues. Tout s'est donc retrouvé un peu mêlé au sein de leurs récits et il nous est revenu le soin de découper et structurer ce matériau riche, dense et foisonnant pour exposer et analyser nos résultats.

Cette structuration constitue un travail en amont de la présentation des résultats. Elle est indispensable à la compréhension des cadres dans lequel se sont déroulés les échanges. Elle doit permettre de resituer les verbatim dans leurs contextes interactionnels. Elle s'élabore via plusieurs étapes que nous exposons.

V.1.1 Les interactants

Toute interaction en face à face impliquant ce que l'on nomme des interactants, la première étape consiste à exposer les différents types de clients rencontrés par les auditrices ou auxquels elles font référence dans leurs récits. Il nous faut d'abord définir de façon plus explicite ce qui se cache derrière le terme de client. Le « client » cache en réalité une multitude d'individus aux fonctions, niveaux hiérarchiques, responsabilités et compétences très variés avec lesquels les auditeurs sont en relation et en interaction. Il s'agit d'individus (directeur financier, chef comptable), mais aussi de groupes d'individus (membres du comité d'audit, du comité de direction). Un premier travail a consisté à répertorier tous les clients-interactants tels qu'évoqués dans les récits des auditrices (cf. annexe 7). A l'aide du codage des entretiens sous Tropes, nous avons pu identifier tous les clients à partir des dénominations employées, liées à

leur fonction (directeur général, directeur administratif et financier,...). Cela nous a permis d'établir une liste des types de clients avec lesquels les auditrices interviewées sont en interaction.

Nous avons classé hiérarchiquement les clients et, en regard, avons dressé une liste des différents niveaux hiérarchiques des auditrices interviewées. Cela nous a permis de dresser une table de correspondance entre niveaux hiérarchiques des auditrices et niveaux hiérarchiques des clients et d'afficher le nombre de situations d'interactions différentes qui ont pu être captées.

Types d' interactants classés par ordre hiérarchique décroissant		situations d'interactions captées
Auditrice	Clients	
<i>Partner</i>	PDG	2
	DG /dirigeant(e)/CEO	2
	membres du comité d'audit	2
	DAF/CFO	4
	ND	1
<i>Senior Manager</i>	PDG	2
	DAF	2
	chef comptable	1
	responsable de site industriel	1
	équipes opérationnelles sur site industriel	1
	ND	3
<i>Manager</i>	membres CODIR	1
	Directeur	1
	chef comptable	1
	responsable de site industriel	1
	Comptable	1
	personnel administratif	1
	ND	4
<i>Junior</i>	Magasiniers	2
	personnel ouvrier en entrepôt	1
	ND	1
		35

Tableau 14: Table de correspondance des niveaux hiérarchiques (auditrices /clients) élaborée à partir des données collectées lors des entretiens avec les auditrices *Big*

ND = Non Défini. L'auditrice interviewée n'a pas donné de précisions quant au statut hiérarchique du client-interactant.

Ce tableau met en évidence la variété des clients (personnel ouvrier à PDG), en termes de niveau hiérarchique et de domaine de compétences avec lesquels les auditrices (junior à *partner*) sont susceptibles d'interagir. Les échanges entre auditrices et clients sont cadrés de part et d'autre par les grilles hiérarchiques respectives du cabinet et du client. Sans grande surprise, ce tableau met en évidence que les interactions se nouent à niveaux hiérarchiques homogènes (« *level meets level* », pour reprendre l'expression anglo-saxonne).

Plus un auditeur progresse dans la hiérarchie, plus ses responsabilités croissent et plus il est exposé au client. Plus il est exposé au client, plus les enjeux des interactions et l'investissement exigé dans l'interaction-client croissent. Le niveau de complexité de l'IC évolue du plus basique (demande de transmission d'un document par un junior) au plus élaboré (négociation des honoraires ou échanges relatifs aux ajustements de résultats par un *partner*). De peu impliquantes au stade de junior (dimension technique ou *craft*), les interactions deviennent cruciales avec le client à partir du stade de *manager* (dimension commerciale ou *business*). Ce tableau laisse entrevoir le fait que selon le niveau hiérarchique du client et le niveau hiérarchique de l'auditrice, l'interaction ne sera pas la même, en termes d'enjeu et de contenu.

V.1.2 Les interactions captées

Une situation d'interactions entre auditrice et client consiste en une séquence ou une succession d'échanges verbaux et non verbaux que l'on peut isoler au cours du processus d'audit. Après avoir exposé les différents types d'interactants tels qu'ils ressortent de l'étude de terrain, nous nous intéressons aux situations d'interactions elles-mêmes évoquées par les auditrices de notre échantillon (cf. annexe 8). Nous reprenons le découpage hiérarchique ci-dessus pour exposer les différentes situations d'interactions captées qui ont servi de support à la présentation et à l'analyse des résultats.

Situations d'interactions		
	AUDITRICE	CLIENT
Première entrevue avec le client	<i>partner</i>	Membres du comité d'audit
Echanges informels avec le client	<i>partner</i>	Clientèle dirigeante
Présentation de l'équipe d'audit au client	<i>partner</i>	PDG
Echanges informels avec le client à propos de la direction de l'équipe d'audit	<i>partner</i>	DAF
Echanges informels avec le client à propos de la composition de l'équipe d'audit	<i>partner</i>	DAF
Echanges informels avec le client, en fin de mission	<i>partner</i>	DAF
Réunion avec un prospect dans le cadre d'une réponse à un appel d'offre (ante-mission)	<i>partner</i>	Membres du comité d'audit
Echanges informels avec des clientes	<i>partner</i>	Clientèle dirigeante
Echanges avec le client suite à l'introduction d'imprévisibilité dans les contrôles	<i>partner</i>	PDG
Réunion entre client et co-commissaires aux comptes	<i>partner</i>	DAF
Invitation du client à une manifestation sportive	<i>partner</i>	ND
Première entrevue avec le client	<i>senior manager</i>	PDG
Déjeuner en tête à tête avec le client	<i>senior manager</i>	ND
Exposé des conclusions d'audit au client	<i>senior manager</i>	PDG
Echanges avec les équipes opérationnelles du client	<i>senior manager</i>	équipes opérationnelles sur site industriel
Négociations avec le client sur ajustements de résultats	<i>senior manager</i>	DAF
Présentation de l'équipe d'audit au client	<i>senior manager</i>	Responsable opérationnel
Déjeuner en tête à tête avec le client	<i>senior manager</i>	ND
Echanges informels avec le client en fin de mission	<i>senior manager</i>	Chef comptable
Présentation de l'équipe d'audit au client	<i>senior manager</i>	DAF
Conduite d'une mission par une femme enceinte	<i>manager</i>	Chef comptable
Première réunion de prise de connaissance avec le client	<i>manager</i>	Directeur
Présentation de l'équipe d'audit au client	<i>manager</i>	Chef comptable
Interview du client - mission intérimaire (contrôle interne)	<i>manager</i>	Personnel administratif
Interview du client - mission d'appréciation du contrôle interne	<i>manager</i>	ND

Situations d'interactions		
	AUDITRICE	CLIENT
Restitution des conclusions de la mission au client	<i>manager</i>	Membres du CODIR
Echanges informels avec le client en fin de mission	<i>manager</i>	Comptable
Echanges avec les équipes opérationnelles du client	Junior	personnel ouvrier en entrepôt
Echanges avec le client dans le cadre d'un inventaire des stocks	Junior	Magasiniers
Réalisation d'un inventaire des stocks	junior	Magasiniers

Tableau 15 : Situations d'interactions captées et interactants (auditrice et client) élaborée à partir des données collectées lors des entretiens avec les auditrices *Big*

Comme l'expose le tableau ci-dessus, notre attention s'est portée non seulement sur les phases de la mission d'audit elle-même mais aussi sur les phases amont et aval. Ces deux phases sont porteuses d'enjeux pour les auditrices même si elles ne génèrent pas d'interactions avec le client. Elles portent sur la préparation des échanges avec le client ou encore sur l'évaluation des auditrices par leur hiérarchie à l'issue des échanges avec le client. Au sein de la phase amont, nous avons identifié ce qui a trait au soin porté au choix vestimentaire pour aborder la situation d'interaction avec le client. Cette thématique s'est avérée importante pour les auditrices. Concernant la phase aval, nous nous sommes intéressées aux échanges relatifs aux restitutions informelles quant au déroulement de la mission ainsi qu'aux évaluations des auditrices par leur hiérarchie.

V.1.3 Proposition d'une typologie des interactions

Comment caractériser une interaction entre une auditrice et un client ? Qu'est ce qui distingue une interaction d'une autre ? Peut-on faire émerger des interactions-types parmi celles que nous avons captées ? Certains types d'interactions sont-elles associées à certains conflits de rôles ? Ce sont les questions que nous nous sommes posées. Dans un premier temps, nous avons été tentées d'adopter une typologie générale des interactions pour traiter des interactions entre auditrice et client. Les critères disponibles pour établir une typologie proviennent en partie de l'Ecole de Palo Alto. Elle propose une distinction entre symétrie et complémentarité des échanges, entre coopération et compétition, évoque la nature des finalités des interactants ainsi que le degré de formalité des règles de circulation de la parole entre interactants. Ces critères nous ont paru trop généraux et n'ont pas été retenus par nous. Ils nous ont néanmoins aidées à élaborer nos propres critères, tirés des données collectées.

V.1.3.1 Identification de critères d'analyse des interactions

Si nous voulons cerner les rôles et conflits de rôles des auditrices, nous devons adopter le bon point d'observation sur les interactions. Cela signifie de trouver des critères d'analyse simples et pertinents par rapport à l'objet de recherche. La liste de nos critères a été progressivement enrichie par des allers-retours entre théorie et terrain. Nous avons identifié 5 critères permettant de caractériser une interaction entre auditrice et client. Le tableau ci-dessous les récapitule, accompagnés des questions sous-jacentes que nous nous sommes posées pour les identifier.

CRITERES D'ANALYSE D'UNE INTERACTION	QUESTION SOUS-JACENTE
1. Genre du client interagant	Quel est le sexe du client en co-présence avec l'auditrice ?
2. Configuration des interactants	Auditrice isolée ou en équipe face au client ?
3. Registre de l'interaction	Interaction formelle ou informelle de l'auditrice avec le client ?
4. Objet de l'interaction	Sur quoi portent les échanges entre l'auditrice et le client ?
5. Enjeu(x) de l'interaction pour l'auditrice	Quel est l'enjeu de l'interaction perçu par l'auditrice ?

Tableau 16 : Récapitulatif des critères d'analyse des interactions-client, avec les questions sous-jacentes.

Chaque critère est une dimension constitutive de l'interaction. Il nous faut maintenant expliciter chacun des 5 critères retenus.

1/ Genre du client interagant

Pour l'analyse des situations d'interactions, le sexe du client a toute son importance. Il s'agit de préciser si l'auditrice interagit avec un client ou une cliente.

2/Configuration des interactants

Si la majorité des interactions captées portent sur des face-à-face entre une auditrice et son client, nous avons aussi eu accès à des échanges collectifs. Pour chaque situation d'interaction, nous précisons la configuration des échanges. Nous précisons si l'auditrice est seule ou intégrée à une équipe d'auditeurs et nous en faisons de même pour le client (client individuel ou collectif tel que comité d'audit, comité de direction). Ce critère n'était pas prévu au départ. Il a été ajouté à l'issue de l'exploitation de certaines données de terrain car il s'est avéré pertinent.

3/Registre de l'interaction

Les interactions peuvent s'inscrire dans un cadre formel ou informel d'échanges. Il est difficile d'établir une ligne de partage claire et précise entre les deux notions. La distinction du formel

par rapport à l'informel nécessite un approfondissement. D'après les définitions du Larousse, le formel relève d'un mode de formulation précis, excluant toute incertitude, équivoque ou ambiguïté. Dans un second sens, formel signifie qui respecte les formes, sans impliquer une quelconque adhésion intérieure. L'informel au contraire se caractérise comme « un agrégat de contacts interpersonnels et d'interactions ». (Barnard, 2001). Il relève du non-programmé, de l'inorganisé, de l'imprévu ou du déstructuré.

En audit, les interactions formelles avec le client relèvent de contacts professionnels, encadrés par la méthodologie d'audit et s'intégrant aux différentes étapes de travail de terrain. Ces échanges avec le client ne relèvent que du professionnel et pas de la sphère personnelle. Ils possèdent plusieurs caractéristiques. Les interactions avec le client portent sur un objet en lien direct avec la mission ou le mandat d'audit. Le mode d'échange a aussi son importance : un langage technique, maîtrisé est utilisé, des thèmes professionnels sont abordés. Les interactions se structurent autour d'un thème voire d'un ordre du jour. Elles s'exercent principalement dans des lieux tels que bureaux, espaces de travail ou salles de réunion et excluent les lieux de socialisation et d'échanges interpersonnels (tels que restaurants, sorties, machine à café).

Si les interactions sont formelles, structurées par le déroulement des différentes phases de la mission, voire ritualisées (échanges entre les intervenants lors de la réunion de clôture), une partie des tâches relationnelles avec le client peut être conduite de façon plus informelle. Les échanges informels ne comportent pas de thème prédéterminé, ni d'ordre du jour. Ils sont liés à l'inspiration des interactants et se co-élaborent sans contrainte particulière et dans l'immédiateté des échanges. Ils dépassent le strict cadre professionnel. Les rencontres peuvent être improvisées. Les lieux où se développent ces interactions informelles sont très divers et variés. Il s'agit d'espaces supposément réservés à la convivialité et considérés comme hors travail : au détour d'un couloir, sur le pas d'une porte, à la cantine, la cafétéria, au restaurant, lors de sorties culturelles ou de manifestations sportives.

4/ Objet de l'interaction

Il s'agit de ce sur quoi porte précisément les échanges entre interactants. Le découpage traditionnel d'une mission d'audit en phases nous aide à identifier celles qui induisent des interactions entre auditrice et client. Sans vouloir être exhaustif, nous exposons des objets d'interactions possibles :

- Prospection, réponse à des appels d'offres
- Négociation des honoraires
- Réalisation du diagnostic préparatoire à la mission
- Appréciation des dispositifs de contrôle interne
- Collecte des preuves d'audit sur le terrain
- Demande d'informations et/ou documents nécessaires à l'avancement des tâches de production
- Exposé de conclusions intermédiaires

- Validation des conclusions

Nous intégrons aussi les retours sur les situations d'interaction entre auditrices et clientes : retours informels des clients, des équipes et de la hiérarchie des auditrices et retours plus formels liés aux pratiques d'évaluation des performances des auditrices sur la partie *soft skills*. Ils peuvent apporter un éclairage complémentaire pour la conduite de nos analyses.

5/Enjeu(x) de l'interaction pour l'auditrice

Les interactions avec le client sont porteuses d'enjeux pour l'auditrice. Il s'agit des enjeux liées à la réalisation de la mission de certification des comptes elle-même mais aussi au mandat d'audit et, de façon plus générale, au maintien et au développement dans le temps de la relation avec le client (mandat pluriannuel). Sans vouloir être exhaustif, nous exposons des enjeux d'interactions possibles :

Signer/Renouveler le mandat

Maintenir/Justifier le niveau des honoraires

Créer une coopération momentanée permettant la réalisation de la mission

Accéder à des informations sur l'entité auditée

Collecter des preuves d'audit

Proposer des missions complémentaires spécifiques

Nouer/Entretenir une relation de moyen ou long terme

Tous les acteurs ne sont pas présents à toutes les phases de la mission et tous les acteurs n'ont pas les mêmes enjeux. Le niveau de complexité de l'interaction varie, il peut aller du plus basique (demande de transmission d'un document par un junior) au plus élaboré (négociation des honoraires ou échanges relatifs aux ajustements de résultats par un *partner*). L'investissement exigé et les enjeux croissent avec la position hiérarchique des acteurs impliqués dans les interactions. Une distinction classique est celle de *business of auditing* versus *craft of auditing* (Covaleski et Dirsmith, 1985). Dans les *Big 4*, à la méthodologie et à la hiérarchie très structurées, le rôle assigné à chacun de ces échelons est précisément défini :

-l'associé participe activement au développement commercial (*business*);

-les *managers* jouent un rôle clé dans la qualité de la relation quotidienne avec les audités ;

- les juniors sont en charge du travail technique sur le terrain et de la collecte des données (*craft*).

Nous précisons enfin que toutes les interactions relèvent d'échanges en face à face, hors media. La question relative aux technologies utilisées (téléphone, mail,...) lors des interactions ne s'est donc pas posée et n'a pas fait l'objet d'un critère spécifique.

V.1.3.2 Codage des interactions selon les critères d'analyse retenus

Le codage manuel mené nous a permis d'identifier l'objet de chaque situation d'interaction et d'ordonner les interactions selon le processus normé de conduite d'une mission d'audit. Nous avons pu distinguer les interactions relevant de la conduite de la mission elle-même, des phases ante-mission (préparation de l'interaction) et post-mission (bilan post-mission, évaluation). A partir de nos cinq critères d'analyse, nous avons codé les situations d'interactions telles qu'elles émergent des discours des auditrices. Nous avons alors pu construire les tableaux de synthèse qui figurent en annexe 9.

V.1.3.3 Limites au projet de catégorisation des interactions

Nous avons défini et exposé des critères permettant de catégoriser une interaction entre une auditrice et son client. Nous avons pu réaliser combien cela constitue un exercice délicat. Il s'avère difficile de catégoriser une interaction. Une interaction s'inscrit dans une dynamique d'échanges entre deux ou plusieurs individus et à ce titre elle est évolutive. Elle est susceptible d'être modifiée, négociée interactivement. Ses caractéristiques peuvent donc changer. Une interaction peut débuter sur un registre informel, évoluer vers le formel pour ensuite revenir au registre informel. Supposons un entretien entre l'auditrice-*partner* en charge du mandat et son client lors du lancement de la mission. Ils se connaissent déjà. Ils vont vraisemblablement alterner les registres d'échanges. Les deux personnes vont se saluer et échanger quelques mots de façon informelle, aborder le déroulement de la mission sur un registre formel puis se quitter sur un registre plus informel.

Beaucoup de critères potentiels d'analyse des interactions sont envisageables et peuvent conduire à des schémas très complexes. Nous pouvons mener des analyses plus approfondies sur les critères et aboutir à des distinctions plus fines. Cela conduirait à démultiplier le nombre de types d'interactions identifiées et à proposer une typologie très lourde. Une typologie complexe serait difficile à exploiter et ne correspondrait pas aux attentes dans la discipline des sciences de gestion qui est la nôtre.

V.1.3.4 Proposition d'une typologie simple des interactions

Il nous faut nous concentrer sur certains critères et travailler sur des oppositions simples. Il nous faut surtout retenir les critères qui paraissent pertinents du point de vue des acteurs eux-mêmes. Si nous revenons sur les 5 critères initialement identifiés, nous constatons qu'ils ne répondent pas tous aux exigences de simplicité et de sens pour les acteurs. La distinction entre caractère formel et informel d'une interaction est délicate à mener sur le terrain. L'objet est foisonnant. L'enjeu a un caractère subjectif et relatif qui pose problème. Une jeune auditrice

très impliquée dans son travail peut percevoir un enjeu très important dans le fait de collecter un document auprès du comptable alors qu'à l'échelle d'une mission ceci sera négligeable.

Eu égard à notre objet de recherche, nous en arrivons à réduire nos critères de catégorisation d'une interaction. Cette démarche de rationalisation de nos critères est dictée par les données collectées. Les données collectées mettent en évidence 2 critères majoritaires à prendre en considération dans le déclenchement des conflits de rôles chez les auditrices. La catégorisation des interactions se réalise au final selon les 2 premiers critères du tableau 17 : genre du client interagissant et configuration des interactions. Il nous permet de mettre en évidence 9 configurations-types d'interactions, tirées des données collectées. Nous avons constitué des sous-groupes selon que l'interaction se déroule en face à face, en binôme ou en équipe. En faisant le choix de ces critères, nous plaçons la problématique de genre au cœur de nos travaux.

Interaction en dyade auditrice-client(e)

Auditrice	Client
Auditrice	Cliente

Interactions en Binôme

Binôme mixte auditrice –audité	Client
Binôme mixte auditrice –audité	Cliente
Binôme féminin d'auditrices	Client

Interactions impliquant des équipes

Auditrice isolée	Equipe client
Auditrice manager et son équipe masculine	Equipe client
Equipe d'auditeurs mixte	Equipe-client mixte
Equipes jeunes et exclusivement féminines	Clients masculins

Tableau 17 : Configurations-types d'interactions

Ces différentes configurations vont nous permettre de mettre en évidence, lors de l'exposé des résultats, des spécificités quant à l'activation des conflits de rôles et à leur gestion. Ces configurations-types semblent induire des comportements-types chez les acteurs en termes de rapports de genre, d'activation de stéréotypes et d'émergence de conflits de rôles pour les auditrices.

Conclusion de la section V.1

Cette section nous permet d'exposer ce à quoi nous avons eu accès en matière d'interactions sur le terrain. Elle présente le travail préalable à l'exposé et à l'analyse des résultats obtenus. Elle contribue à renforcer la validité de notre recherche. Ce travail nous renseigne en termes de volume (comptage du nombre de situations d'interactions captées), en termes d'acteurs (auditeurs et clients, avec leurs niveaux hiérarchiques respectifs), en termes de situations d'interactions captées (à quelle étape du processus d'audit se réalisent les interactions et quels types d'interactions auditrice-client ont été captés). Enfin, à partir des données collectées nous avons pu dresser une typologie simple des interactions entre auditrice et client. Cette typologie constitue le point de départ de l'exploitation de nos résultats en matière de conflits de rôles puis de gestion des conflits de rôles auxquels nous dédions les sections qui suivent.

Section V.2 Conflits de rôles des auditrices en situation d'interaction avec le client - Exposé des résultats relatifs à la première sous-question de recherche

Cette section vise à exposer les résultats relatifs à notre première sous-question de recherche : quels conflits de rôles les interactions avec le client induisent-elles pour les auditrices ?

Pour exposer nos résultats, nous sélectionnons des verbatim qui peuvent prendre trois formes : des commentaires post-interaction des auditrices, des extraits d'échanges verbaux entre auditrices et clients et enfin des réflexions plus générales exprimées sur les interactions avec les clients. Ils nous permettent d'exposer dans le détail ce qui se déroule et se joue lors des situations d'interactions.

Pour structurer l'exposé des résultats qui suit, nous avons distingué deux registres d'interactions : le formel et l'informel. Nous abordons dans un premier temps les conflits de rôles induits par le travail de représentation de la firme qui renvoie principalement à des interactions de nature formelle avec le client. Puis nous allons puiser dans les propos des interviewés tout ce qui a trait à des interactions qui dépassent le strict cadre professionnel. Nous précisons que la frontière n'est pas « étanche » entre les deux registres et que des interactants peuvent passer d'un registre à l'autre au cours d'une même interaction. Ce distinguo est fait à des fins de structuration de nos résultats.

V.2.1 Les conflits de rôles activés lors d'interactions formelles

Tout auditeur assume un travail de représentation de la firme qui l'emploie. Les auditrices perçoivent leur rôle professionnel comme intégrant un important travail de représentation de la firme chez le client. Se présenter au client, c'est répondre aux attentes d'une certaine représentation face au client. C'est assumer un travail de représentation qui engage la firme toute entière. L'auditrice doit tenir parfaitement son rôle professionnel face au client comme le met en évidence ce court mais riche verbatim :

De toute façon, quand vous représentez une firme, « The Firm », vous devez être parfait. Vous êtes toute seule mais vous représentez, à vous toute seule, 70 000 personnes et c'est vrai ! (Françoise, ex-senior *manager Big / Managing partner*, cabinet moyen)

Le respect de cette exigence se traduit par une stricte conformité au modèle de rôle professionnel tel que dicté de l'intérieur de la firme. Il constitue la référence, l'étalon. Cette perfection sur laquelle insiste l'auditrice interviewée tout en n'apportant aucun détail explicatif, semble toucher tous les aspects du rôle : comportement, tenue vestimentaire, façon de s'exprimer et de manifester des émotions. La tenue du rôle doit être observée dans toutes ses dimensions. Ainsi il semble qu'il y ait des comportements qui soient « autorisés » et d'autres proscrits, comme le précise cette *partner* :

A mes débuts, j'étais extrêmement timide ce qui se traduisait pas une froideur et une agressivité très grandes bien sûr avec les clients. La froideur, c'est pas un problème dans le métier. L'agressivité c'est plus embêtant. (Françoise, ex-senior *manager Big / Managing partner*, cabinet moyen)

Tenir son rôle de professionnel c'est aussi se conformer aux attentes signifiées par le client. Le client attend de son côté que l'auditeur endosse son rôle de « bon professionnel ». A ce propos une ancienne auditrice en *Big* déclare :

Vous ne pouvez pas être autre chose que ce que les gens attendent de vous. Et le client a la même exigence. (Françoise, ex-senior *manager Big / Managing partner*, cabinet moyen)

Dans ce verbatim, cette *partner* évoque deux parties prenantes : « les gens » qui ne sont autres que le personnel de la firme (hiérarchie, collègues, direction des ressources humaines) et le client. Le soin porté à la représentation de la firme est dicté à la fois par les exigences de la firme elle-même et les attentes du client. Il y a donc une double exigence, une double attente vis-à-vis du rôle à tenir, celle émanant de la firme d'audit et celle émanant du client. Le rôle qu'endosse l'A face au client est dicté en amont par la firme d'audit. La tenue de ce rôle exige un important travail de représentation de la firme. Les attentes de la firme et du client semblent homogènes, convergentes vis-à-vis du rôle professionnel à tenir.

V.2.1.1 Un rôle professionnel perméable aux questions de genre

En situation d'interaction avec des clients masculins, les auditrices constatent combien elles sont perçues comme différentes. Leur différence de genre les expose à des situations spécifiques que ne connaissent pas leurs collègues masculins. La jeunesse et la faible expérience sont des facteurs aggravants. C'est ce qu'exprime cette auditrice junior que nous avons accompagnée lors d'une mission en entrepôts, dans le secteur de la grande distribution. Sur place, ses interlocuteurs sont majoritairement masculins. A plusieurs reprises, ils la désignent et l'interpellent comme : « la jeune demoiselle », ce à quoi elle répond : « non, je suis l'auditeur ! »

Je suis une femme et, en plus, je suis jeune. [...] Il faut faire attention à tout de suite recadrer en disant : « Non, je suis l'auditeur ». [...] Pour moi, je suis auditeur, je suis sur la compétence mais les clients, essentiellement masculins, me voient comme une femme-auditeur et pas comme un auditeur. (Myriam, junior, *Big*)

La courte scène d'interaction qui est relatée ici montre comment cette jeune auditrice fait l'apprentissage de sa condition auprès du client. Ce verbatim montre le décalage entre la façon dont elle souhaite être perçue et celle dont le client la perçoit. Elle affirme son identité professionnelle (« je suis auditeur ») pour se positionner sur le registre exclusif de la compétence. Elle aborde le client sur le registre des compétences, en faisant abstraction des rôles de genre. Ses interlocuteurs masculins, eux, la perçoivent d'abord comme une femme puis comme une auditrice (d'où ce mot hybride, mi-masculin mi-féminin de « femme-auditeur » qu'elle invente pour exprimer précisément cette ambiguïté). Dès le tout début de l'interaction, le rôle de (jeune) femme est introduit par le client, et prend le pas sur celui de professionnelle. En outre, par leur choix lexical (« la jeune demoiselle »), ses interlocuteurs expriment une courtoisie condescendante et cherchent à la déstabiliser et la dévaloriser.

La récurrence des propos des clients à cet égard conduit les auditrices à se persuader qu'elles sont effectivement, en tant que femme, en porte à faux par rapport au rôle de professionnel comme l'indique cette auditrice :

A force d'avoir entendu des choses sur les femmes, vous arrivez à vous convaincre que c'est comme ça que vous êtes alors que c'est comme ça qu'on vous voit. (Anne Julie, *manager, Big*)

Les rapports conflictuels avec le client sont l'occasion pour les auditrices de percevoir des différences avec leurs collègues masculins. Les témoignages suivants montrent le potentiel de déstabilisation et de perte de confiance en soi qui réside dans ce type d'expérience conflictuelle :

Chez certains clients il m'est arrivé de me sentir en difficulté. Une fois, avec un DG qui en imposait à qui on apportait des constats pas forcément plaisants. C'était encore plus violent de recevoir des attaques presque personnelles, c'était encore plus déstabilisant. Mon collègue masculin était plus détaché. Une femme prend peut être les choses plus à cœur, de manière moins détachée. J'ai moins d'assurance que mes collègues masculins. Ca vient peut être de la perception de mon travail. (Anne Julie, *manager, Big*)

Dans une situation de conflit avec le client, être femme vis-à-vis du client, le rapport de force est forcément différent. Nous, on l'aurait pas pris de la même façon ; certains comportements peuvent nous toucher particulièrement en tant que femmes. [...]. Il y a des choses qui leur passent complètement au dessus aux hommes, alors que moi, j'y suis sensible. Est-ce que c'est du à ma sensibilité ? (Anne, *supervisor, Big*)

Lors d'interactions conflictuelles avec le client, les femmes ont du mal à percevoir ce qui relève de leur perception personnelle ou de leur sensibilité et ce qui est attribuable à leur genre. Elles tendent à s'étalonner avec leurs collègues masculins pour définir un juste comportement professionnel qui serait le détachement. Le contraste entre leur perception et celle de leurs

collègues masculins les conduit à penser qu'il s'agit d'une différence liée au genre (assertivité moindre et perception du travail différente).

V.2.1.2 L'exposition au sexisme du client

Des réflexes sexistes de la part du client sont relevés à l'encontre d'équipes jeunes et très féminisées. C'est ce qui ressort des échanges récurrents d'une manager avec ses clients à propos de la composition de son équipe :

Mes jeunes auditrices juniors sont tout à fait charmantes. Elles sont jeunes et jolies. Jamais de ma vie, quand je présentais un auditeur, on m'a dit « Il est pas mal ! » (rires). Alors qu'avec mon équipe très féminine, les clients me disent : « Quand est-ce que vous nous envoyez telle personne ? On pourrait avoir telle personne ? ». C'est un peu limite. Je leur dis : « Jamais ça n'a été un critère de planification de mes ressources. C'est pas ça le sujet ! ». Je suis toujours exaspérée quand ceci prend le pas sur la relation professionnelle. Ça me révolte. (Baissant la voix). C'est pas avec ces hommes-là que ça se passe le mieux, d'ailleurs. Parce qu'après, quand il y a des sujets de tension, l'homme réagit encore plus mal. (Annie, *partner*, *Big*)

Au cours de ces interactions, les acteurs doivent parvenir à s'entendre sur les modalités de la mission d'audit. Or le client place les échanges sur un tout autre registre. Il souhaite sélectionner les auditrices qui travailleront sur son compte, non pas à partir des compétences ou qualifications qui sont retenues mais des critères physiques. Cette manager perçoit des attentes de la part des clients en contradiction avec le rôle professionnel que sont censées endosser les jeunes auditrices. Elle exprime son exaspération et sa révolte face à de tels comportements. Ils lui rappellent combien les jeunes auditrices sont vulnérables, exposées au sexisme du client. Elle prend une attitude protectrice vis-à-vis de ses collaboratrices en ne donnant pas suite aux demandes du client, avec fermeté. Et ce d'autant plus que ce sexisme est à double tranchant. Si les femmes jeunes et jolies se révèlent d'habiles et efficaces professionnelles et défendent des positions qui ne conviennent pas au client, les réactions masculines ne tardent pas à se faire sentir et le client peut faire volte-face. Le sexisme bienveillant fait alors place à l'hostilité.

Certaines auditrices mentionnent par ailleurs les difficultés qu'elles rencontrent chez le client pour avoir accès à l'information. C'est ce qu'évoque cette femme-manager à propos d'une mission de contrôle interne, dans le secteur militaire. Cette mission conduite en binôme féminin s'est avérée particulièrement difficile du fait d'interlocuteurs masculins peu diserts et récalcitrants à leurs investigations. Le client a neutralisé toute capacité d'investigation et de nuisance de leur part.

Il y a des « vrais mecs » qui ne répondent jamais parce qu'ils nous prennent pour des filles. En sortant d'entretien, on se regardait et on disait : « celui-là, il nous a baladées, il nous a prises pour des « charlottes » non opérationnelles ! ». Ces gens qui ont plus de 55 ans, des militaires. Ils se permettent des choses avec des femmes qu'ils ne se permettraient pas avec des hommes. (Valérie, *manager, Big*)

Dans cet environnement masculin, la présence des auditrices perturbe l'ordre de genre. Elles sont victimes du sexisme du client qui les perçoit comme incompetentes, inoffensives et incapables de « représailles » s'il ne leur donne pas accès à l'information.

Certaines femmes ne perçoivent pas positivement la fonction de *partner*, alors même qu'elle constitue le point ultime d'une carrière réussie au sein des cabinets d'audit. Cette fonction est perçue avant tout comme dédiée au service, au « commercial » vis-à-vis du client avec les biais que cela peut entraîner pour une femme.

Il y a beaucoup de femmes chez nous qui ne veulent pas faire de commercial. Elles sont bloquées dans leur tête : commercial c'est mauvais, non éthique, pas pour moi. Et pour passer associée, c'est que du commercial. Donc on essaye de faire énormément de formations en disant : « commercial c'est un jeu, un échange, sortir de ce que l'on fait tous les jours, trouver des solutions ». Et ça, il y a beaucoup de femmes qui sont bloquées par ça et qui ne souhaitent pas aller plus haut parce que, pour aller plus haut, c'est du commercial, c'est vendre mon corps et ça, je n'aime pas. (Joann, *partner, Big*)

Ce verbatim expose la façon dont certaines femmes appréhendent le rôle de *partner*. Ce rôle, présenté habituellement comme l'aboutissement d'une carrière, n'est pas attractif pour certaines femmes. Elles portent sur ce rôle professionnel un regard méfiant voire critique. Il comporte une part importante de « commercial » (négociation de la prestation d'audit et vente de services associés) qui nécessite de plaire, séduire le client pour le conserver ou le gagner. A leurs yeux, cet attribut du rôle occulte tous les autres (participation à la stratégie du cabinet, management d'équipes). Vendre du service signifie changer de registre : ne plus être sur le registre des compétences techniques mais être dans la séduction, exploiter son physique pour de l'argent, se vendre soi-même au client. La sexualité féminine est perçue comme une ressource commerciale à exploiter auprès du client.

Vendre du service signifie faire de l'argent grâce à son physique. Certaines femmes en arrivent à ne voir que cette facette du rôle de *partner*. De ce fait, des femmes anticipent des interactions avec le client qui vont activer un rôle qu'elles ne veulent pas endosser : celui d'objet sexuel. Ce rôle est en conflit avec le rôle de professionnelle et d'experte tel qu'elles l'appréhendent. Il est porteur de valeurs et d'intérêts en conflit avec leur éthique personnelle. Cette dimension commerciale du rôle de *partner* semble rédhitoire pour certaines femmes. Elles font alors le choix de ne pas endosser le rôle. En refusant de l'endosser, elles se ferment sciemment et définitivement les portes du *partnership*.

V.2.1.3 Les attentes stéréotypées du client

Ce qui peut être apprécié comme une qualité professionnelle émanant d'un homme est perçu comme négatif de la part d'une femme. La fermeté dans les propos et un côté frontal dans les échanges passent mal auprès des clients. Une *manager* relate une réunion de restitution des conclusions d'audit en comité de direction qui s'est mal déroulée du fait du décalage entre son comportement et les attentes de son auditoire, côté client :

Dans cette mission qui s'est mal passée, j'aurais pu mettre plus les formes. Je sens que j'ai pas mis la manière, j'ai été un peu trop frontale et ça, on l'accepte pas d'une femme, ça passe pas. On est conditionné : une femme est souriante, gentille, conciliante. (Valérie, *manager*, *Big*)

Elle a assumé son rôle de professionnelle comme l'aurait fait un collègue masculin. Elle a adopté une façon de s'exprimer plutôt masculine et cela n'a pas été apprécié du tout par le client. Elle a ressenti à ce moment un décalage entre le rôle professionnel tel qu'elle l'a assumé et les attentes comportementales stéréotypées du client liées à son genre. Elle reconnaît qu'elle aurait dû tenir son rôle professionnel en l'« habillant » conformément aux attentes du client vis-à-vis de son genre.

De même, selon les attentes stéréotypées du client liées au genre, le sens de la négociation qui est une qualité appréciable chez un homme peut être dévalorisé chez une femme.

En comportement, en communication, en négociation, une femme va négocier et le client dira « Elle est agressive ! ». Un homme, même s'il l'est, le client dit « Il est fort en négo ! ». (Beatriz, senior *manager*, *Big*)

Les sujets sérieux sont évoqués par le client avec les auditeurs et les sujets frivoles le sont avec les auditrices. C'est ce qui ressort d'une situation d'interaction que nous avons observée entre un binôme d'auditeurs mixtes et une équipe client masculine. Il s'agit plus précisément d'une réunion de synthèse d'une revue de contrôle interne animée par l'auditrice et son collègue, tous deux *managers*, chez le client. Les deux auditeurs commencent à animer la réunion ; la prise de parole est équilibrée. Progressivement, nous notons, via les jeux de regard et la densité des échanges, que le client s'adresse et dialogue plus volontiers avec l'auditeur qu'avec l'auditrice. Le client ne se tourne vers l'auditrice que ponctuellement, quand il passe au registre de l'informel et fait des plaisanteries pour détendre l'atmosphère. La perception qu'en a l'auditrice corrobore notre propre perception :

Face à un auditoire masculin (et on a audité ensemble plus de 20 personnes !), on se tourne vers mon collègue pour parler des choses sérieuses et quand on veut détendre

l'atmosphère, on se tourne vers moi. C'est étonnant ! On se retrouve dans les clichés de la société. (Valérie, *manager, Big*)

Quand une auditrice met en évidence des performances d'exception perçues par le client, elle brouille les pistes. Elle se singularise en révélant volontairement ou involontairement des qualités masculines. Ceci décontenance le client. L'on retrouve cette ambiguïté dans les rôles perçus par les clients à travers leurs échanges avec les auditrices :

Les clients, début quadra et en dessous, quand ils me disent « Vous êtes une sacrée nana ! », ça veut dire : elle a les qualités d'un homme... avec la finesse en plus ! (Valérie, *manager, Big*)

Quand une auditrice ne se comporte pas selon les stéréotypes de genre attendus, elle perturbe les repères des clients. Le client en vient à l'interpeller et contester son genre à haute voix :

« Mais, vous, vous n'êtes pas une vraie femme ! » m'avait dit un client. Ce qui voulait dire... ça se prend dans les 2 sens... Je ne suis pas une vraie femme parce que je ne corresponds pas à l'image qu'on se fait d'une femme, je ne fonds pas en larmes, je ne suis absolument jamais dans la séduction et je file des coups de pieds s'il le faut. (Françoise, ex-senior *manager Big / Managing partner*, cabinet moyen)

Quand les clients sont impressionnés par les qualités professionnelles ou le tempérament d'une auditrice, ils lui attribuent des qualités masculines comme le montre ce verbatim :

J'avais un client assez macho mais qui m'appréciait. Le plus beau compliment c'était : « Pour moi, (elle cite son nom), c'est un homme ! ». « Je vous remercie, mais c'est le compliment le plus macho qu'on m'a jamais fait ! ». Et pour autant, je savais qu'il m'appréciait... Je raconte toujours cette histoire. Elle est édifiante ! Incroyable ! (Annie, *partner, Big*)

Les résultats illustrés par ces trois verbatim montrent une grande similarité dans le mode de raisonnement, le choix des mots des clients et la façon dont ces « compliments » sont perçus par les femmes. Les commentaires des clients révèlent leurs difficultés à appréhender des personnalités féminines non conformes aux stéréotypes de genre. L'ambiguïté de genre qu'ils perçoivent chez ces femmes les perturbe. Ils ne manquent pas d'interpeller les auditrices avec force à ce propos. Cette ambiguïté de genre étant difficilement supportable, ils en viennent à requalifier la femme en homme, conforme au modèle professionnel et à ses attributs masculins.

De leur côté, les auditrices ont une perception différente de la situation. Elles sont plus qu'étonnées par la présomption de masculinité à leur égard. Pour elles, en aucun cas, leur féminité ne peut être remise en cause. De ce fait, elles prennent du recul vis-à-vis des commentaires de leurs clients. Elles ne les prennent pas au pied de la lettre ou au premier degré.

Elles les interprètent de façon positive, comme des compliments déguisés. Elles ne cherchent pas à les contrer, ne rebondissent pas dessus. Derrière des propos directs et un peu brutaux, elles perçoivent que leurs clients sont admiratifs et les apprécient, en réalité. Néanmoins, elles perçoivent à travers les qualificatifs masculins employés par les clients à leur égard qu'endosser le rôle professionnel avec justesse c'est, du point de vue du client, mettre en exergue des qualités masculines et non pas féminines. Si les auditrices endossent leur rôle professionnel avec aisance ce ne peut être qu'en mobilisant des qualités masculines. Les qualités dites féminines sont donc tacitement dévalorisées et considérées comme non congruentes avec le rôle de professionnel. Si, à titre individuel, ces commentaires sont ponctuellement perçus comme des compliments personnels par les auditrices, ils révèlent des réflexes sexistes de la part du client qui alimentent le sentiment d'inadéquation au modèle professionnel bâti selon un référentiel masculin.

V.2.1.4 Les entraves d'un code vestimentaire féminin contraignant

Les auditrices déclarent parfois être confrontées à des environnements de travail particulièrement difficiles pour les femmes. Dans ces environnements, la présence de femmes reste rare et dissonante. C'est le cas des missions en entrepôts, usines, sites de production, lieux où les femmes sont peu nombreuses et la présence des auditrices immédiatement repérée par le client. En outre, cette présence corporelle féminine est accentuée par le respect d'un code vestimentaire féminin. Les auditrices ne peuvent se soustraire à ce code vestimentaire car il est imposé par la firme qui les emploie. Le respect du code vestimentaire fait partie intégrante du travail de représentation de la firme auprès du client. Il s'avère qu'il dessert la femme dans certains contextes. Il se révèle être parfois en inadéquation flagrante avec le lieu et les travaux à mener comme l'indiquent ce verbatim :

J'ai travaillé pour un client, un gros groupe dans l'agro-alimentaire, très, très macho. Surtout pour les femmes *managers* qui étaient en première ligne. Tu peux pas porter de jupe. Quand tu dois monter dans les silos, tu peux pas. Dans les champs, non plus, la terre, la boue. Avec des commentaires très machos. » (Beatriz, senior *manager*, Big)

Le respect des codes vestimentaires a plusieurs répercussions. L'entrave à se mouvoir crée une gêne et un inconfort physique qui rend l'auditrice incapable de conduire ses travaux professionnels comme elle le devrait, le voudrait et comme un collègue masculin pourrait le faire. Sa féminité, exacerbée par sa tenue vestimentaire, marque un contraste et une inadéquation flagrante avec l'environnement de travail du client.

Pour le client, ce code vestimentaire exacerbe la féminité de l'auditrice. Il accentue l'incongruité perçue de sa présence. L'auditrice peut alors devenir la cible vulnérable du client, comme l'attestent ces verbatim :

Y a eu des moments marrants quand on est obligées d'être en jupe et qu'on est sur des claires-voies dans les usines, vous voyez. Bon, c'est pas intelligent ça. Mais, on n'avait pas le choix. » (Céline, junior, *Big*)

Ils vous font monter en jupe, exprès ... On se fait pas avoir deux fois, mais bon. (Séverine, ex-*Big*, associée unique, petit cabinet)

Ces verbatim nous permettent de percevoir sans ambiguïté deux éléments saillants des interactions entre auditrices et client. Le premier est que le corps féminin occupe une place importante au cours des interactions. C'est un élément central et immédiatement visible de la distinction de genre. Le corps rappelle sans cesse aux femmes leur féminité. En l'espèce il s'agit d'un corps-objet, exposé, vulnérable. Le second porte sur la sexualisation des échanges entre auditrices et client ; elle n'est pas feutrée, elle prend le pas sur les bonnes manières. Les regards indiscrets du client sous les jupes des auditrices relèvent d'une interaction silencieuse. Mêmes s'ils sont fugitifs, ces regards sont captés par les auditrices et contribuent à renforcer leur malaise. A cet instant, leur rôle professionnel est complètement éclipsé : elles sont perçues par le client comme une proie sexuelle. Leur vulnérabilité est accentuée par le fait qu'elles ne peuvent se soustraire à la situation, qu'elles sont prises physiquement au piège de ce rôle.

V.2.1.5 Les pratiques d'invisibilité et de confiscation de la parole

La mise en évidence des pratiques d'invisibilité professionnelle des femmes a pu être réalisée à partir d'interactions entre une équipe masculine dans laquelle s'intègre une auditrice et un client masculin. Les femmes constatent ne pas être aussi visibles que leurs collègues masculins vis-à-vis du client alors qu'elles assument les mêmes prérogatives. Les attentes stéréotypées des hommes conduisent aussi à une moindre visibilité des auditrices dans des assemblées d'hommes. Globalement, les femmes s'estiment moins visibles que les hommes à statut professionnel égal ou supérieur, comme le précise cette *partner* :

Je ne pense pas être encore aussi visible que mes collègues masculins vis-à-vis des clients. (Sabine, *partner*, *Big*)

Elles notent leur faible visibilité voire leur invisibilité au sein d'équipes masculines alors même qu'elles les dirigent. Elles sont supposées assistantes, subordonnées mais pas *leader* par les clients. Leur appartenance au sexe féminin les rend illégitime dans une position de *leader* et de ce fait les invisibilise vis-à-vis de leurs collègues masculins. Leur rôle de *leader* en tant que *manager* ou *partner* semble incompatible avec le fait d'être femme :

Dans les années 80, j'étais jeune manager et les clients ne s'adressaient pas à moi. C'était spectaculaire. Après, vous dites : « C'est par là que ça se passe ! » Ca amusait beaucoup mon équipe. (Annie, *partner*, *Big*)

Ce sont des propos de même teneur qui sont relatés dans le verbatim suivant :

C'était invraisemblable, quand je suis devenue chargée de missions, les *managers* étaient des hommes et en face les clients c'était des hommes aussi. Il n'y avait pas de filles. Donc forcément, la première fois qu'on allait chez le client, et bien ils s'adressaient aux hommes. Et moi, je disais : « Non, non excusez-moi...C'est moi ! » (Françoise, ex-senior *manager Big / Managing partner*, cabinet moyen)

L'identification de l'auditrice par le client se fait à distance. La perception d'une silhouette de femme suffit au client à mettre l'auditrice dans la catégorie des subordonnés. L'examen des configurations d'interaction mettant en scène une auditrice-manager dirigeant une équipe masculine permet de comprendre comment l'auditrice peut être « stigmatisée » (Goffman, 1975) par le client dès qu'elle paraît à sa vue. Lorsqu'une femme-*manager* à la tête de son équipe masculine, se présente au client, son appartenance au sexe féminin, immédiatement repérable par son physique, l'isole. Sa position de *leader* n'est pas perçue du client. Instinctivement, le client lui attribue un rang et un pouvoir moindre que ses collaborateurs. Cette perception est déstabilisante pour l'auditrice. Elle peut conduire au sentiment de ne pas être à sa place, peut la faire douter de sa capacité à assumer des responsabilités de management d'équipes. Ce sentiment est exacerbé chez de jeunes auditrices-*managers*. Toutefois, le temps joue en faveur des femmes. Il les distingue au sein d'assemblées masculines plus jeunes.

Avec l'âge, on peut supposer que c'est vous la chef. (Annie, *partner*, *Big*)

Cette ambiguïté peut aussi être levée grâce à une apparence physique plus âgée et qui en impose, comme en témoigne une ancienne *manager en Big* :

J'ai la chance d'être grande, j'ai toujours eu des lunettes et j'ai eu des cheveux blancs très jeune, à 25 ans. Ca m'a beaucoup aidée parce que j'avais l'air plus vieux. L'apparence physique, l'habit fait le moine, l'air de rien... (Françoise, ex-senior *manager Big / Managing partner*, cabinet moyen)

Ce constat de faible visibilité des femmes est récurrent même s'il semble s'estomper au fil des générations :

On devrait avoir une visibilité identique aux hommes dans une dizaine d'années. Les anciennes générations de femmes ont enfoncé les portes, les suivantes nous ont déroulé le tapis et nous ... on pousse les angles ! (Sabine, *partner*, *Big*)

Ce verbatim qui se veut positif et optimiste mentionne le parcours réalisé par les femmes des générations passées qui ont défriché le terrain en quelque sorte, mais aussi celui qui reste à

parcourir. Même si les auditrices évoquent ces situations de façon détachée, avec humour et optimisme, ces différents verbatim montrent que les femmes souffrent d'un handicap important dans leurs interactions avec le client : elles sont invisibilisées au profit de leurs collègues ou collaborateurs masculins. La présence des auditrices en tant que *managers* d'équipe heurte les attentes et stéréotypes de genre communs (femme en retrait et homme leader). Les auditrices souffrent d'a priori négatifs quant à leur légitimité à manager une équipe masculine. L'invisibilité des femmes-leaders vis-à-vis du client nourrit en profondeur le sentiment d'incapacité à assumer pleinement un rôle de manager. Cette perception est activée chez l'auditrice par l'absence de regard du client porté sur elle.

Cette faible visibilité s'accompagne de son corollaire : une prise de parole difficile lors d'assemblées mixtes. La mise en évidence des pratiques de confiscation de la parole a pu être réalisée à partir d'interactions entre un binôme mixte de co-commissaires aux comptes et un client masculin. L'objectif de ces échanges est de faire un point d'étape sur la conduite de la mission et les travaux réalisés de part et d'autre par les co-commissaires :

Ce qui est très difficile c'est que c'est quand même une profession qui reste très masculine [...] et il faut arriver ne serait-ce qu'à parler ! Quand je suis co-commissaire, on est en général un homme et une femme et il faut que j'arrive à parler. Parce que le client, il s'adresse au mec, forcément. (Sabine, *partner*, *Big*)

Cette auditrice est co-commissaire aux comptes et dispose, en théorie, des mêmes droits et devoirs que son collègue masculin. Comme le montre ce verbatim, le droit à la parole lui est confisqué. La prise de parole devient un monopole masculin que se partagent les deux hommes en présence : le client et le co-commissaire. La confiscation de la parole pour cette auditrice s'opère spontanément, « naturellement » c'est à dire en cohérence avec des codes sociaux. La présence de l'auditrice perturbe cet entre-soi masculin entre l'auditeur et le client. Sauf à lutter pour l'obtenir, la parole ne lui est pas rendue. Le mutisme de l'auditrice peut lui porter préjudice. Il peut faire peser sur elle des soupçons d'incompétence de la part du client et/ou de subordination à son collègue co-commissaire. Ce verbatim illustre bien comment l'absence de toute interaction verbale du fait du client est interprétée par l'auditrice comme une mise à l'écart des échanges professionnels du fait de son genre. La dissymétrie d'accès à la parole est un rappel à l'ordre de genre. Elle active chez l'auditrice un sentiment de tension entre le rôle professionnel qu'elle est censée jouer auprès du client et le rôle de « figurante » auquel elle est cantonnée lors de cette entrevue.

Au sein d'une profession masculine, les hommes auraient une légitimité à s'emparer de la parole, instrument de communication, d'influence mais aussi, en définitive, de pouvoir. Les auditrices sont soumises à des pratiques de confiscation de la parole de la part des clients. Face à une équipe mixte auditeur-auditrice, les clients échangent plus volontiers avec les auditeurs. En étant écartées des échanges avec le client, l'auditrice ne peut accéder à tous les attributs du rôle, prendre toute la mesure de son rôle. Bénéficiant d'une apparence qui ne correspond pas au

modèle de rôles édictés sur des critères masculins, d'une moindre visibilité, d'une prise de parole limitée, elle est consignée à des rôles de subordination face au client.

L'autre situation évoquée par cette *partner* est celle de deux co-commissaires femmes face au client. Le contraste avec la situation d'interactions précédente est saisissant.

Ca m'est déjà arrivé d'avoir une co-commissaire femme et à cette époque-là on avait une prise de parole équilibrée, mais sinon, il faut se battre pour arriver à parler. (Sabine, *partner*, *Big*)

Face à un binôme féminin de co-commissaires, le client ne peut pas valoriser un entre-soi masculin. Il n'a plus le choix : il doit échanger avec les auditrices. La prise de parole est rééquilibrée. Les deux auditrices peuvent échanger avec le client sur la base d'un temps de parole équilibré.

V.2.1.6 La visibilité modulable des auditrices

Au quotidien, les femmes subissent une relative invisibilité professionnelle. Nous avons évoqué cette invisibilité et son corollaire, la confiscation de la parole des femmes. Mais sur le terrain, la réalité s'avère plus nuancée. Il s'avère que dans certains contextes spécifiques d'interactions, leur présence est, au contraire, mise en exergue. C'est ce qui ressort de plusieurs verbatim qui révèlent des expériences communes et courantes :

Moi, on m'envoyait sur les dossiers compliqués en me disant : « vous êtes une femme, on se méfiera moins de vous ! » (Awa, *manager*, *Big*)

On me disait : « ces dossiers vous collent à la peau, il n'y a que vous qui pouvez le gérer ! » Et je ne pouvais pas m'en défaire. (Florence, *manager*, *Big*)

On m'envoyait dans les endroits difficiles. « Avec le sourire, elle va réussir ! » C'est désolant, mais on joue aussi avec ça. (Amélie, *partner*, *Big*)

Ces auditrices s'expriment sur leur visibilité soudaine et leur mise en avant vis à vis du client. C'est le fait d'être femme, différente qui leur offre cette visibilité momentanée auprès du client. Cette exposition au client est une façon de leur signifier qu'elles doivent user de leurs qualités féminines pour gérer la situation. Ces pratiques révèlent que leur employeur compte plus sur leur habilité à gérer la situation d'un point de vue relationnel que sur le fait d'activer des compétences professionnelles.

La visibilité des auditrices semble modulable selon les contextes et enjeux des interactions avec le client. La femme passe de l'invisibilité à la visibilité et vice versa. Si le rôle qu'elle doit assumer est contesté par le client eu égard à son genre, elle est effacée et reste dans l'ombre. Si sa féminité peut être exploitée vis à vis du client, elle passe à la lumière. La féminité peut être

exploitée utilisée dans le cadre de mises en scènes opportunistes, dictées par les enjeux des interactions. Ce rapport dual à l'exposition et à la visibilité vis-à-vis du client constitue une des éléments révélateurs des difficultés spécifiques auxquelles sont exposées les femmes dans la tenue de leur rôle professionnel.

Un autre contexte d'interaction mérite toute notre attention : celui des réunions entre équipes d'audit et client lors des réponses aux appels d'offres. L'enjeu est important : gagner un nouveau client. Une nouvelle pratique gagnante tend à se développer : celle de convier une auditrice à ces « oraux », comme en témoigne une *senior manager* :

On doit ressembler à nos clients. On a pris conscience que c'était un élément de différenciation positif. [...] Il y a des oraux pour répondre aux appels d'offres. Pour chaque appel d'offre, il faut au moins une femme. Indépendamment de qui il y a en face. Une femme, c'est bien. On a gagné ce client. Et après, indépendamment de ses compétences ; c'était assez marrant. On a bien aimé. Les clients sont contents finalement. Ça peut être à double tranchant pour la femme et l'équipe : en même temps, il faut emmener une femme mais une bonne ! Elle peut faire gagner ou perdre. On est la singularité. (Amélie, *partner*, *Big*)

Une présence féminine face au client serait un facteur commercial gagnant dans la concurrence que se livre les *Big* pour capter de nouveaux mandats. La présence d'une femme au sein de l'équipe d'audit laisserait penser que la féminisation des équipes est, comme chez le client, un sujet de préoccupation et une réalité au sein de la firme d'audit. Elle créerait une sorte d'« effet-miroir » bénéfique. La présence corporelle-même de la femme (son physique, ses vêtements et accessoires) suffit à constituer un facteur clé de succès.

Ce verbatim montre que les interactions entre l'auditrice et le client ne sont pas nécessairement verbales, l'importance est justement dans le non verbal. Comme le note cette *senior manager*, ce qui importe c'est une présence féminine discrète, en phase avec les codes vestimentaires et comportementaux féminins.

C'est bien de rompre avec des costards gris foncés, on a des possibilités vestimentaires. Ça donne de la gaité. J'en joue quand il faut. [...] Quelques fois, la femme est plus scrutée, elle a moins le droit à l'erreur. Avoir la robe qu'il ne fallait pas. Pas vulgaire, chic. Avoir le bon code. Il faut tout sécuriser. Tout doit être parfait. (Amélie, *partner*, *Big*)

Ce verbatim révèle l'importance accordée au vêtement, avec la crainte permanente de la « fausse note » vestimentaire. Il traduit à quel point le corps des femmes fait l'objet d'une surveillance particulière. Il s'agit de mettre en avant sa féminité et marquer clairement sa présence, sa différence au sein de l'équipe, tout en restant en retrait.

Cette attitude en retrait, cette discrétion dans le comportement et les choix vestimentaires sont aussi caractéristiques du comportement des femmes. Les auditrices déclarent avoir du mal à assumer leur visibilité.

La couleur ça vous rend visible tout de suite et il faut accepter d'être visible. (Françoise, ex-senior manager *Big / Managing partner*, cabinet moyen)

Les auditrices constatent et déplorent leur invisibilité vis-à-vis du client mais en même temps, semblent avoir du mal à l'assumer et la gérer. Tout en dénonçant leur moindre visibilité par rapport à leurs collègues masculins, les auditrices redoutent une trop grande exposition d'elles-mêmes. Elles entretiennent un rapport ambigu à la visibilité.

V.2.1.7 Le partage sexué des rôles en défaveur des femmes

L'observation d'interactions entre un binôme mixte d'auditeurs et un client s'avère riche d'enseignements en matière de partage sexué des rôles. Il est aussi important de situer le contexte d'intervention : mission d'appréciation du contrôle interne au sein d'une entreprise du secteur militaire. La situation d'interaction se déroule entre la cliente, l'auditrice et son collègue de même niveau hiérarchique. L'objectif est de recueillir auprès du client un maximum d'informations relatives à l'application des procédures de contrôle interne :

Naturellement, spontanément avec mon collègue, on s'est réparti les rôles sans nous concerter : lui il attaque, et moi je temporise. Si vous vous retrouvez face à des femmes, en équipe mixte ; c'est rigolo, quand elles sont prises en défaut, elles se tournent vers vous. D'un air de dire : « je recherche une solidarité féminine ! » (rires). Cette femme, face à nous, elle ne répondait pas aux questions de mon collègue, elle me répondait à moi. Et elle cherchait mon assentiment chaque fois ; il y a quelque chose... (Valérie, *manager, Big*)

On note plusieurs éléments intéressants à recueillir dans cette situation d'interactions au regard des rôles endossés. Il s'établit un partage des rôles entre auditeur et auditrice. Il est important de noter qu'il n'y a pas eu d'accord préalable passé entre les auditeurs, cela s'est fait tacitement et « naturellement » au tout début de l'interaction. Ce partage donne à la cliente l'illusion d'une concertation, d'une pleine harmonie entre les deux auditeurs. L'homme est actif, il oriente, questionne, interpelle tandis que la femme, en retrait, écoute avec bienveillance et intuition. Les jeux de regard au cours des interactions attestent aussi de ce partage sexué des rôles : distance et objectivité de la part de l'auditeur, affectivité et empathie du côté de l'auditrice.

Ce partage de rôles peut laisser penser au client qu'il existe une hiérarchie entre les deux auditeurs, la femme étant la subordonnée de l'homme. Il y a en fait une volonté commune des deux auditeurs, partagée mais non échangée verbalement, de créer une fiction d'autorité hiérarchique vis à vis du client. Ce simulacre vise aussi à sécuriser le contexte, à ne pas heurter la culture du client, à s'inscrire dans son référentiel. Dans un secteur militaire, maintenir une image traditionnelle de la féminité comme évidemment subordonnée (même si dans les faits elle n'existe pas) fonctionne particulièrement bien. Cette pratique vise à ne pas heurter des stéréotypes de genre que l'on retrouve dans la société en général.

Enfin, la cliente par son rôle actif contribue aussi à entretenir le mécanisme de partage de rôles dans la mesure où elle marque, elle aussi, une ligne de partage entre les attributions de l'homme et celles de la femme. Elle leur attribue des rôles différents et sollicite l'empathie de l'auditrice.

Chaque acteur contribue à cette mise en scène, à sa façon. Ce faisant, tous renforcent les rôles de genre stéréotypés. L'auditrice tout en ayant très bien analysé la situation, s'y soumet aussi. Elle doit se contenter d'un rôle de second niveau, dévalorisé.

L'auditrice peut subir des « arrangements naturels » (Goffman, 2002) ou être soumise à des « rituels de complémentarité » (Goffman, 2002) face au client ou à la cliente. Ces arrangements et rituels sont particulièrement aisés à mettre en évidence dans les configurations en binôme mixte d'auditeurs.

Des partages sexués stéréotypés des rôles face au client s'établissent sur la base de compétences sexuées distinctives et « naturelles ». Ils définissent des espaces d'interactions spécifiquement féminins et masculins. Ils mettent en évidence « qui décide, qui mène le jeu et qui s'y soumet » (Goffman, 2002).

La complémentarité joue en réalité dans le sens d'une subordination de la femme à l'homme. Goffman (2002) note qu'« il semble que, partout où l'homme se dirige, il soit porteur d'une division sexuelle du travail ». Un partage stéréotypé s'élabore dans l'esprit du client entraînant des façons d'interagir très différentes vis-à-vis de l'auditrice et vis-à-vis de l'auditeur. L'homme est l'interlocuteur principal du client. Il interagit majoritairement avec lui, tandis que la femme demeure en retrait. Dans ces contextes d'interactions, l'auditrice perçoit qu'elle ne peut assumer qu'un rôle professionnel incomplet, vidé d'une partie de ses attributions, rôle supposé subordonné à celui de son collègue masculin ou, pire, à ses collaborateurs. Cette perception peut créer ou renforcer son sentiment d'être en inadéquation avec le « vrai » rôle professionnel à tenir.

V.2.2. Des conflits de rôles alimentés par les interactions informelles

Tous les auditrices interrogées quel que soit leur niveau ont montré une vraie sensibilité au relationnel avec le client. Elles reconnaissent que l'audit légal est, outre sa dimension technique, un métier où la relation au client est fondamentale. Comme le montre ce verbatim il y a un réel soin à apporter aux échanges avec le client :

Ca fait aussi partie de notre fonction de faire en sorte que le client se sente à l'aise dans sa relation mais aussi, au moins, que les équipes se sentent à l'aise aussi et pas rabaissées à cause de réflexions désagréables. On nous demande vraiment d'établir une relation agréable et qui mette tant soi même que l'autre à l'aise. (Charlotte, senior *manager*, Big)

En utilisant à trois reprises l'expression « à l'aise » tant à propos d'elle-même, du client-mandataire que de ses équipes, cette senior manager insiste sur deux aspects :

- le fait que la relation avec le client est managée par l'auditrice qui porte en quelque sorte la responsabilité de son bon développement
- le fait que cette relation auditrice-client est caractérisée par l'interaction et la réciprocité : le « confort » des uns fait écho au « confort » des autres et l'un ne peut se concevoir sans l'autre.

A ce propos, les auditrices sont sensibilisées et formées en interne et aussi évaluées à l'issue des missions, comme l'indique une senior *manager* :

Les staff à la fin de chaque mission, on a une évaluation avec une note. Et notamment dans les critères, il y a « relationnel avec le client ». Il y a aussi quelques formations pour travailler là-dessus. Et pour nos entretiens de fin d'année, s'il y a eu un problème relationnel avec un client, c'est un sujet qui est évoqué. (Charlotte, senior *manager*, Big)

Outre des interactions formelles sur le lieu de travail, se développent des interactions informelles avec le client. Il peut s'agir d'échanger autour de la machine à café, de déjeuner ensemble durant le temps de présence en entreprise mais aussi de participer à des rencontres culturelles ou sportives en dehors du temps de travail. Cette activité de socialisation avec le client s'avère importante pour les auditrices. Cette implication à nouer des relations qui vont au-delà du stricte cadre professionnel est encouragée aux grades de senior *manager* et de *partner* du fait de leur dimension « commerciale ».

Si les juniors sont très sensibilisés au soin à porter au relationnel client, ils déplorent leurs difficultés à le faire dans la réalité. Les juniors ne peuvent gérer ces relations comme ils le souhaiteraient. Du fait que les missions se succèdent, ils doivent se concentrer sur l'exécution des travaux d'audit et n'ont pas le temps de nouer des liens avec le client. C'est le constat que fait cet auditeur :

Les missions s'enchainent très vite, parfois sans connaître le client. Etre bien vu par le client, ça peut passer par prendre le temps de savoir comment se sont passées ses vacances. C'est développer la proximité avec lui. Nous, à notre niveau, on a les comptaibles en face. Mais il y a la réalité de terrain et on n'a pas le temps d'aller prendre le café avec le client. (Adrien, junior, *Big*)

Afin d'appuyer ses dires, ce jeune auditeur a produit un extrait de son planning attestant d'une succession de missions hebdomadaires chez des clients différents (cf. annexe 10).

Ce sont en réalité surtout aux grades de *managers* et *partners* que se peuvent se développer les relations avec le client. Ce développement va de pair avec la montée des enjeux des interactions -clients sur le terrain :

On voit bien que quand on passe un moment autre que sur les ajustements d'audit et les problèmes de contrôle interne, on a une autre relation avec le client et ça, c'est très important. (Joann, *partner*, *Big*)

Bien que sensibilisées et conscientes de l'intérêt et des enjeux de ces pratiques, les auditrices ont, dans la réalité, beaucoup de difficultés à les mettre en action.

V.2.2.1 Des difficultés pour développer des relations avec le client

Les femmes évoquent des difficultés pour développer un réseau de relations avec leur clientèle masculine. Elles reconnaissent que ce sont des difficultés que ne connaissent pas les hommes dans des environnements globalement masculins. Elles considèrent que ces difficultés sont liées à leur sexe. Elles ont conscience que cela les pénalisent dans leur travail. Ainsi, cette senior manager indique refuser toute invitation en déjeuner en tête à tête avec ses clients du fait de l'ambiguïté de la situation qu'elle perçoit. Elle craint que son accord soit mal interprété par le client :

Sur le plan commercial, c'est plus difficile quand on est une femme. De même, aller en tête à tête déjeuner avec mon client, je le sens moins. Quand je me retrouve avec des clients qui ont autour la quarantaine, je ne le fais pas. J'ai toujours cette gêne, une petite ambiguïté [...]. Si je vais en rendez-vous commercial, je vais avec le *partner* pour le rendez-vous. (Dominique, *senior manager*, *Big*)

La situation d'interaction avec le client évoquée ici ne peut être assumée par l'auditrice. Si elle accepte l'invitation à déjeuner, ceci peut être perçu comme un encouragement pour le client, un signe d'accessibilité. Elle ne connaît pas les intentions exactes du client mais perçoit des relations latentes de séduction qui peuvent venir compliquer les relations avec lui. S'exposer à ce face à face avec le client lui paraît insoutenable du fait de l'ambiguïté perçue. Les

interactions peuvent potentiellement basculer d'un registre professionnel vers un registre de séduction entre homme et femme, voire éveiller un soupçon d'intérêt d'ordre sexuel. Ce contexte d'interaction est perçu comme à la frontière du professionnel et du privé. Etre appréhendée comme une proie sexuelle par le client est perçu comme un risque maximal pour l'auditrice. Cette situation révèle toutes les difficultés pour les femmes à gérer avec tact et habilité de telles interactions avec le client.

Si certains tête-à-tête avec le client peuvent être propices à des relations ambiguës, certains cadres semblent plus adaptés. Certains restent très connotés au masculin comme le rugby, d'autres paraissent plus neutres :

Le rugby, c'est un sport encore réservé aux hommes. L'opéra c'est plus facile ! Le tennis, aussi : Roland Garros ! (Françoise, ex-senior manager *Big / Managing partner*, cabinet moyen)

La difficulté n'est pas tant de participer que d'initier les échanges. Les femmes doutent que leur initiative soit bien accueillie, ce qui n'est pas un problème pour les collègues masculins. Ces initiatives peuvent heurter des codes sociaux et les mettre en difficulté.

Parfois je suis bloquée car je travaille très souvent avec des fonds d'investissements, des environnements très machos. J'aurais très envie parce que j'aimerais bien les inviter à voir le rugby France/ Angleterre mais je suis bloquée parce qu'un homme qui reçoit une invitation d'une femme, qu'est-ce qu'il va dire ? Qu'est-ce qu'on peut faire ? (Joann, *partner, Big*)

Ces verbatim montrent bien les doutes, questionnements et difficultés d'être femme et de gérer des relations professionnelles et commerciales avec le client. Cette auditrice évoque toutes les difficultés pour les femmes de développer des relations de proximité et une vraie socialisation avec leurs clients, comme peuvent le faire ses collègues masculins. Ces échanges même s'ils se développent dans la sphère professionnelle doivent respecter des codes et usages sociaux. De la part d'une femme, il serait très mal vu de les enfreindre. La question semble insoluble car elle dépasse la stricte sphère professionnelle.

V.2.2.2 Le cumul des difficultés pour les auditrices mères de famille

Quant aux mères, elles cumulent les difficultés : celles de femme et celle liées à leurs responsabilités au sein du foyer. Elles reconnaissent que c'est un travail chronophage dans lequel elles ne s'investissent pas comme elles le devraient. Si bien qu'elles n'y consacrent pas le temps qu'elles estiment devoir et sont la cible des hommes. Il est clair que le temps à consacrer au développement du relationnel-client est pris sur leur temps de vie familiale :

J'étais la seule fille manager, j'avais deux enfants, je partais pas trop tôt mais pas trop tard le soir. Je retravaillais le soir à la maison une fois les enfants couchés. Mon collègue quand il me voyait partir, il me disait systématiquement : « Ah oui c'est vrai, toi, tu as des enfants ! » Et lui c'était un amateur d'opéra et lui quand il y avait Opéra il se taillait à 18 heures mais personne ne trouvait quoi que ce soit de choquant là-dedans puisqu'il allait à l'Opéra : l'Opéra c'est très bien pour les clients puisqu'à l'Opéra on rencontre plein de clients ! (Françoise, ex-senior *manager Big / Managing partner*, cabinet moyen)

Les pères n'ont pas ce type de problème et peuvent prendre sur leur temps hors-travail pour développer les relations avec la clientèle. Ce travail relationnel est encouragé par les firmes ; tout en se situant en dehors du temps de travail stricto sensu, il fait partie intégrante des attributions professionnelles. Cette différence marquée quant à la gestion des relations professionnelles montre combien les mères sont en tension par rapport au rôle de professionnel tel qu'il est défini et encouragé par les firmes.

V.2.2.3 La recherche prudente d'une proximité avec les clientes

Au cours de leurs missions, les auditrices sont amenées à interagir avec des clients mais aussi avec des clientes. Les auditrices constatent que le fait d'être femme peut faciliter les échanges avec les clientes. Ainsi des clientes qui ont la réputation d'être difficiles avec les auditeurs affichent un comportement totalement différent avec des auditrices. C'est ce que révèle ce verbatim qui évoque des échanges entre des auditrices et une chef comptable, dans le secteur de la grande distribution de gros :

Avec la responsable comptable, c'est jamais passé avec personne (les hommes) mais du coup avec moi et ma manager ça passe bien. Peut-être le fait qu'elle soit une femme qui a lutté pour arriver à ce poste à responsabilités ? Elle est plus disposée à parler avec nous qu'avec un homme. (Myriam, junior, *Big*)

Les auditrices tentent de trouver une explication au comportement bienveillant dont la cliente fait preuve à leur égard. Les auditrices supposent que la cliente aurait mené un combat pour réussir à évoluer et s'imposer professionnellement dans un univers masculin. Parvenue à ce poste à responsabilités, elle se sent isolée dans un univers masculin perçu comme hostile. Elle accueillerait alors avec plaisir de rares échanges avec des femmes. Il s'agit ici d'une interprétation faite par l'auditrice et non pas ce que la cliente a pu exprimer à ce sujet (elle n'est pas questionnée à ce propos par l'auditrice). On peut donc supposer que l'auditrice fait cette interprétation en écho à son propre vécu et aux tensions intérieures qu'elle peut ressentir dans son travail d'auditrice (isolement dans un univers professionnel masculin et combat pour parvenir à mener une carrière). Sans se l'avouer mutuellement, elles sont aussi isolées l'une que

l'autre. La condition de la cliente fait écho avec la condition de l'auditrice. Comme l'indique ce verbatim, si la cliente recherche un contact féminin, l'auditrice est dans la même quête. Aussi l'échange se déroule bien :

Comme c'est rare, c'est vrai qu'on recherche le contact féminin. Le contact est tellement rare que quand on a une femme en face de nous on va vers elle spontanément et ça se passe bien. (Myriam, junior, *Big*)

Le cadre dans lequel se déroulent les échanges peut évoluer du formel vers l'informel et sur des sujets qui sont à la frontière du professionnel et du personnel. Dans le verbatim qui suit, l'auditrice évoque des « échanges de bons procédés » avec une cliente, directrice financière et ancienne auditrice, quant à l'équilibre vie professionnelle/vie privée mais aussi à la façon de gérer les tensions entre les différents rôles à tenir :

Il y aura peut-être des discussions un peu plus informelles avec des auditées. Je me rappelle notamment d'un client chez qui la DAF était une ancienne auditrice. On avait eu quelques discussions de comment on arrivait concilier vie professionnelle et privée, comment ça se passait humainement pour elle dans l'entreprise en tant que DAF....Ca peut mettre un climat plus convivial. (Charlotte, senior *manager*, *Big*)

De façon générale, les auditrices notent que plus elles montent en hiérarchie plus leurs interlocuteurs sont masculins. Les échanges avec des femmes se font plus rares, à mesure que les auditrices progressent dans la hiérarchie du fait du nombre réduit de femmes aux postes les plus élevés. C'est ce qu'indique cette *partner* :

Quand vous gravissez les échelons dans l'audit, vous avez toute la phase où vous avez affaire aux cadres moyens, middle management et là c'est très diversifié homme/femme, c'est pas un souci. Une fois que vous passez ce que vous appelez « le plafond de verre », à ce moment-là vous n'avez affaire qu'à des hommes. (Bénédicte, *partner*, *Big*)

Cette auditrice suggère l'existence d'un plafond de verre au niveau du passage au *partnership*. Ce plafond de verre matérialise une frontière entre deux sphères : celle (qui va de junior à *senior manager*) durant laquelle les auditrices sont en contact avec une population variée de cadres moyens hommes et femmes, et celle, au statut de *partner*, où les auditrices n'échangent plus qu'avec des hommes. Le franchissement de l'étape du *partnership* semble décisif. Il marque un isolement maximal et définitif des auditrices chez le client. Cette situation les amène à se sentir proche de certaines clientes (dirigeantes, directrices financières) isolées comme elles le sont au sein de leurs structures. En retour, les clientes sont aussi réceptives aux échanges avec les auditrices. Cette perception est donc partagée. Avec les clientes, se révèlent des enjeux de reconnaissance mutuelle.

Il y a une vraie reconnaissance car elles sont aussi isolées dans leur environnement professionnel que je peux l'être. Du coup, il y a une vraie relation. (Bénédicte, *partner, Big*)

Avec les femmes dirigeantes on a une autre relation beaucoup plus de proximité, bien sûr très professionnelle. Moi, ça ne me gêne pas du tout de poser une ou deux questions sur ses enfants, sur sa vie autre et tout de suite ça crée une autre relation. (Joann, *partner, Big*)

La relation est perçue comme à la fois différente et plus authentique de ce qui peut être vécu avec des clients masculins. Les échanges ne se développent plus seulement sur le registre professionnel, ils prennent une connotation plus personnelle, plus informelle et plus conviviale.

Avec les femmes, on a des discussions qui dépassent le strict cadre professionnel. (Sabine, *partner, Big*)

Les femmes semblent apprécier ces rencontres du fait de leur rareté. Ces rencontres n'en sont que plus précieuses. Elles sont l'occasion d'échanges riches et variés sur des sujets de femmes. Comme l'indique ce verbatim, les femmes sont amenées à évoquer des problématiques féminines de carrière.

J'ai quelques clientes anciennes et clientes femmes actuelles (PDG ou DAF) la relation va bien au-delà du professionnel. Très vite, on discute de sujets libres, de parcours, de gestion de carrière, de management. Les choses se font plus naturellement mais ce n'est ni plus ni moins le résultat de deux sexes qui se rencontrent. Il y a cette reconnaissance rapide de centres d'intérêts communs et de problématiques de carrière commune. (Bénédicte, *partner, Big*)

On relève toutefois que cette *partner* n'évoque que des sujets professionnels avec ses clientes : parcours, gestion de carrière et management. Les sujets liés aux rôles extra-professionnels (épouse, mère de famille) ne sont pas évoqués. Elle s'en tient prudemment à la stricte sphère professionnelle.

Françoise, elle, insiste sur le soutien que lui a apporté une cliente, dans un contexte personnel difficile. Elle y voit l'expression d'une solidarité féminine.

J'ai eu un grave accident de cheval. Je me suis vue dépendante, dans le potage pendant 6 mois. [...] Heureusement, ma cliente, que j'allais voir tous les mois, c'était une cavalière. Donc elle, elle savait. Et elle m'a énormément aidée. On a eu une solidarité très forte. Et c'est là qu'on voit la solidarité et les femmes sont beaucoup plus solidaires que les hommes. La solidarité des femmes, c'est pas un bas mot. (Françoise, *ex-senior manager Big / Managing partner, cabinet moyen*)

Les liens se tissent et se renforcent avec le temps avec les clientes et ex-clientes, dépassant la stricte sphère professionnelle, alimentés par des échanges informels en dehors des lieux de travail.

Mes clientes-femmes ce sont de gens avec qui j'ai toujours gardé contact même quand elles ont quitté leur entreprise avec qui je déjeune régulièrement. Ce sont pas des copines mais même si on en reste au vouvoiement, on fait des repas, on se perd pas de vue. C'est pas de l'amitié au sens des relations privées, c'est un lien, c'est une communauté. (Bénédicte, *partner*, *Big*)

Les échanges qu'ont les auditrices avec certaines de leurs clientes relèvent d'une reconnaissance commune et émanent d'un sentiment de relatif isolement de part et d'autre. Ces échanges sont l'occasion de prendre conscience que leurs situations comportent des similitudes : leur condition féminine les expose à des questionnements, des tensions et des conflits inter-rôles qui sont proches et sur lesquels elles peuvent échanger.

Mais les interactions ne se placent pas toujours, loin s'en faut, sous le signe d'un sentiment communautaire ou d'une condition commune.

La femme enceinte peut être stigmatisée et contrairement à ce que l'on pourrait penser, il arrive que ce soient les clientes qui stigmatisent les auditrices :

Chez le client la directrice comptable m'a dit quand j'étais enceinte : « Et vous avez eu le temps de le faire, encore ! », du style : « Ici vous n'êtes là que pour bosser ! ». (Christine, *manager*, *Big*)

L'auditrice ne pourrait être, à la fois, active professionnellement et sexuellement. La violence des propos de la cliente active avec force un conflit de rôles pour l'auditrice : les deux rôles, celui de professionnelle et celui de femme enceinte ne peuvent cohabiter, ils semblent mutuellement exclusifs. Ces propos sont d'autant plus douloureux que l'auditrice est très investie dans ses travaux pour cette cliente, au mépris de sa santé :

J'étais sur un très gros dossier client, très, très compliqué et j'étais enceinte [...]. Je travaillais la nuit avec un canadien qui parlait américain et on faisait les traductions. (Christine, *manager*, *Big*)

Des expériences désagréables conduisent les auditrices à une certaine prudence.

Il faut vraiment s'adapter. Il y a aussi des femmes qui ont horreur de cette espèce de connivence, si on essaye de l'établir en passant en force. Il y a des femmes qui détestent ça. Il faut vraiment faire attention à la personne qu'on a en face chez le client. (Sabine, *partner*, *Big*)

J'ai pu remarquer qu'autant la solidarité je l'ai vécue avec des hommes mais surtout pas avec des femmes. Elles ont été terribles. (Christine, *manager*, *Big*)

Les interactions avec les clientes ne se placent pas toutes sur le même registre. Certaines clientes créent une barrière relationnelle avec les auditrices, alimentant le sentiment de ne pas être à sa juste place pour l'auditrice.

Conclusion de la section V.2

Les interactions avec le client sont porteuses d'incertitudes et de risques pour les auditrices. Face au client, les auditrices ont des difficultés à s'affirmer comme légitime dans leur rôle professionnel et ce, quel que soit le niveau hiérarchique. Leur différence de genre, marquée de par leur présence corporelle-même, les pénalise. Elles subissent toutes sortes de réflexes, remarques, comportements sexistes de la part du client. Elles naviguent entre visibilité et invisibilité, silence et prise de parole. Nous percevons au travers des récits de femmes que les rôles évoluent au cours de la trajectoire professionnelle et de vie, par conséquent, l'exposition aux conflits de rôles aussi. La sexualisation de certaines situations d'interactions conduit de jeunes auditrices à être appréhendées comme des objets sexuels. Les femmes, à partir du moment où elles exercent des responsabilités d'encadrement (à partir du stade de manager) sont potentiellement exposées à la non-reconnaissance de leur statut de leader d'équipe par le client. Le rôle de mère (au sens de porter un enfant) peut être vu comme incongru et porteur de contradictions avec le rôle de professionnelle. Les interactions informelles dont on pourrait penser qu'elles sont plus aisées car éloignées des codes professionnels sont aussi susceptibles d'activer ces différents conflits de rôles.

Section V.3 Gestion des conflits de rôles des auditrices en situation d'interaction avec le client - Exposé des résultats relatifs la deuxième sous-question de recherche

Après avoir exposé les différents conflits de rôles auxquels sont exposées les auditrices, il nous faut maintenant examiner comment les auditrices gèrent ces conflits de rôles et la façon dont elles les articulent entre eux. Nous avons identifié deux discours différents lors des interviews des auditrices. Ces discours ne sont pas exclusifs l'un de l'autre, ils se superposent. Le premier met en avant l'exploitation momentanée de ressources expressives offertes par les situations d'interaction et le second relève de questionnements de fond quant au rôle professionnel à endosser.

V.3.1. Gérer les conflits de rôles : l'exploitation des ressources expressives des interactions avec le client

Sur le terrain, lors des interactions avec le client, les auditrices font plusieurs constats : elles réalisent que leur condition de femme est immuable, qu'elle saute aux yeux de leurs interlocuteurs, qu'elle n'est pas camouflable. Cette *partner* se confie à un client à propos de ses difficultés à évoluer dans la hiérarchie du cabinet dans lequel elle exerce depuis 9 ans :

J'ai toujours le même problème : je suis une femme et c'est quelque chose que je ne peux pas changer ! (Françoise, ex-senior *manager Big / Managing partner*, cabinet moyen)

La femme est exposée ne serait-ce que par sa présence corporelle-même. C'est aussi ce corps, immédiatement repérable qui, de façon paradoxale, l'« invisibilise » dans certaines assemblées très masculines. Du fait de cette condition indépassable et irréductible, elles doivent composer avec leurs attributs sexués et trouver des façons de l'articuler avec leur rôle de professionnelle. Elles doivent exploiter toutes les ressources expressives qu'offrent les différentes situations d'IC en face à face. Cette idée est très bien exprimée et résumée dans ce verbatim :

Je pense qu'il y a une intelligence des femmes à avoir au travail, une attitude, un comportement à avoir, une manière adéquate de s'habiller. (Charlotte, senior *manager, Big*)

Suivant les situations d'interactions qui se présentent à elles, les auditrices s'adaptent de différentes façons.

V.3.1.1 Jouer de l'effet de surprise et de contraste

Le premier contact avec le client est important voire décisif. Les femmes ont un handicap de confiance et doivent faire leurs preuves vis à vis du client. Il peut s'avérer que jouer à la fois de l'effet de surprise et de contraste à ce moment crucial fonctionne auprès des clients. Il vise à prendre le client par surprise dans la mesure où il ne s'attend pas à rencontrer une femme. Il vise aussi à jouer l'effet de contraste dans la mesure où il ne s'attend pas à ce qu'une femme puisse être intéressée par ses activités et échanger avec lui comme le font des pairs.

Je sais très bien que quand j'arrive pour la première fois chez le client, que je sois une femme, du coup le premier abord est facilité car comme y a la surprise... y a pas la méfiance, vous voyez. Le fait que ce soit une femme, il est plus rassuré, il se sent moins en danger et pour peu qu'on ajoute la convivialité, l'intérêt alors ça se passe très simplement. Peut-être que pour un homme c'est plus difficile, il a moins d'atouts... (Bénédicte, *partner*, *Big*)

Cette *partner* en arrive à estimer que le fait d'être une femme serait en réalité un atout vis-à-vis d'un client masculin car cela mettrait de côté, dès le début des interactions, toute rivalité potentielle ou affrontement entre eux. Ainsi elle parvient à puiser des ressources dans ses attributs féminins pour mieux assurer, par effet de contraste, son rôle de professionnelle vis à vis du client. Cette façon de pratiquer nous montre combien ce qui peut être perçu au départ comme une faiblesse et un handicap se révèle, habilement conduit, comme un atout.

L'effet de surprise est, en réalité, habilement géré par les auditrices. Il ne relève pas de l'improvisation mais nécessite au contraire de faire un travail important en amont des premiers échanges avec le client :

Nous sommes une équipe d'audit essentiellement féminine et, dans les usines, le management est masculin. Le dialogue est plus difficile car ils n'ont pas l'habitude de travailler avec les femmes. Mise en confiance, approche, explication sur le rôle sous la forme d'entretiens formels : il y a un travail très important en amont avant d'entamer la mission. Ce travail est préparé. (Awa, *manager*, *Big*)

Ce travail préparatoire aux échanges avec le client relève à la fois d'une attitude proactive, d'une excellente connaissance du dossier du client et d'un discours rodé de la part de l'auditrice comme l'atteste ce verbatim qui évoque les premiers échanges, à forts enjeux, entre une *partner* et les membres du comité d'audit chez le client :

En comité d'audit, lors d'un premier échange, que je sois une femme, que je sois souriante, que je sois avenante, que je sois dynamique, que je m'intéresse à ce qu'ils font, ils se disent : "tiens, c'est rigolo, je suis dans un business où il y a pas de filles, elle

s'intéresse à ce que je fais, elle a l'air de s'être renseignée, elle est capable de discuter avec moi de ma stratégie". (Bénédicte, *partner*, *Big*)

Ces premiers échanges relèvent d'une mise en scène rôdée dans la mesure où tous les effets sont préparés et contrôlés pour conduire à l'effet escompté sur l'auditoire. Le comportement dans ses différentes dimensions (qu'il s'agisse du verbal et du non verbal, comme le sourire ou l'attitude dynamique et avenante) est parfaitement maîtrisé. Le rôle endossé est élaboré de façon précise, par un procédé accumulatif comme le montre la redondance de l'expression « que je sois ».

Cette auditrice expose les différentes composantes du rôle qu'elle a bâti pour faire le meilleur effet lors de sa première venue en comité d'audit. Elle procède à une interprétation de son rôle professionnel qu'elle imprègne à la fois de qualités féminines (souriante et avenante) et de qualités masculines (dynamisme, intérêt pour le business du client). Cette composition de rôle est complexe et subtile dans la mesure où l'auditrice va puiser à la fois au féminin et au masculin. Il s'agit d'un travail d'équilibriste car le recours aux attributs féminins doit être dosé dans des justes proportions sinon il peut conduire à l'effet inverse : ne pas être crédible face au client.

Ce rôle crée la surprise et désamorce les rivalités et rapports de force potentiels. Il lui permet de créer une dynamique d'échanges qu'elle va ensuite entretenir. Elle bouscule donc les repères du client, se donne une marge d'action expressive individuelle en jouant sur des registres qui relèvent du féminin et du masculin. Les interférences entre les rôles ne sont plus vécues comme une faiblesse mais comme un atout. Ils lui permettent de jouer sur différents registres.

Cette mise en scène semble avoir un caractère rituel, il est fort probable qu'elle utilise ce procédé à chaque fois qu'elle est confrontée à ce type de situation à fort enjeu face à un nouveau client.

V.3.1.2 Sur-jouer le féminin

Une autre façon de gérer les conflits de rôles est de gommer son rôle d'auditrice vis-à-vis du client. Ainsi une auditrice peut momentanément faire oublier son rôle professionnel et jouer le jeu de l'incompétence féminine. C'est ce qui est exprimé au travers des interactions relatés ci-dessous entre une jeune auditrice et le personnel du client. Cette auditrice a une bonne pratique des audits de stocks en milieu industriel et a rodé sa façon de les gérer. Nous l'avons accompagnée chez un sous-traitant automobile pour un inventaire de pièces détachées de fin d'année. Sa présence semble surprendre les magasiniers qui s'attendaient à recevoir un auditeur.

Vous arrivez avec votre petit tailleur, face à des magasiniers bruts de décoffrage, en province. Je suis la bête curieuse, hein ! (Christine, *manager*, *Big*)

L'auditrice pose au client des questions techniques à propos des stocks qui s'étalent devant elle. S'en suivent les échanges suivants avec l'un des magasiniers :

- Ce truc là, ça tourne bien ça, ce... ? J'y connais rien en technique.
- Oh, ces trucs là ça vaut rien !
- Et ça, ces pièces-là, elles ont pas l'air d'être neuves ?
- Ah non, ça fait vingt ans qu'on les a !

En jouant l'incompétence féminine, l'auditrice accède en réalité à des informations précieuses sur la vétusté des stocks :

Et hop, je note...(rires). Et après vous faites votre rapport...C'est une nana, elle comprend rien ! Ils me confient des trucs, moi, ça me fait rigoler par derrière ! (Christine, *manager*, *Big*)

Cette courte scène illustre bien la façon dont l'auditrice prend habilement position dans un environnement très masculin. Elle surjoue le féminin, associé à l'incompétence dans l'esprit de ses interlocuteurs, pour arriver à ses fins. Elle exacerbe sa féminité de façon à en faire oublier ses compétences professionnelles. Ceci est de son point de vue le meilleur moyen pour arriver à ses fins. Cette pratique se fait de façon intuitive, à partir de ce qu'elle perçoit de ses interlocuteurs et de l'environnement où elle évolue. Cette attitude est opportuniste, elle vise à mener à bien la mission. Elle ne vise pas à démontrer ses compétences professionnelles mais plus simplement à avoir accès aux informations. Au risque de passer pour incompétente, elle gomme son rôle de professionnelle et met en avant ses attributs féminins. Le fait de passer pour incompétente ne lui paraît pas pénalisant dans la mesure où il s'agit d'échanges non récurrents et limités en enjeux (collecte de données).

C'est aussi une pratique adoptée de concert par deux auditrices lors des échanges avec les équipes opérationnelles du client (entrepôts, secteur de la grande distribution de gros) :

Je suis blonde et jeune : j'en joue. Je fais semblant de pas connaître, je pose une question soit disant innocente. J'avoue que j'en joue. (Myriam, *junior*, *Big*)

Je suis blonde et femme et on me prend parfois pour une demeurée, ils sont tellement machos parfois...Alors j'en joue... la naïveté : je pose des questions, je fais celle qui sait pas. Et parfois ils se méfient moins Il y a un côté un peu opportuniste. On joue sur tous les registres. Tant mieux si ça me facilite le job. (Anne Julie, *manager*, *Big*)

Le client associe féminité avec incompetence technique et naïveté. Ces associations abruptes sont perçues par l'auditrice lors des échanges avec le client. L'auditrice comprend qu'elle peut retourner à son avantage ce soupçon d'incompétence pour mener à bien sa mission. Ce soupçon peut être utilisé comme un levier, une force dans les investigations. Il ressort des entretiens et observations menés que ce type de tactique fonctionne plutôt bien dans des environnements professionnels masculins, techniques ou industriels où les femmes sont peu nombreuses, ont des positions subordonnées et sont soupçonnées d'incompétence technique.

Les femmes peuvent aussi faire oublier sciemment leur rôle professionnel en exacerbant leur féminité. C'est le propos de cette auditrice que nous avons accompagnée lors d'une entrevue de prise de connaissance chez le client. Les personnes qui l'ont reçue sont un responsable et son adjoint. L'entreprise est spécialisée dans le secteur militaire. La rencontre a lieu sur un site industriel de province. Ces précisions ont leur importance car, chez ce client, les femmes sont peu nombreuses et majoritairement cantonnées à des postes administratifs.

L'auditrice nous explique avoir pris un soin particulier dans le choix de ses vêtements. Elle se maquille et choisit de porter une jupe même si un pantalon serait plus approprié pour l'occasion (site industriel de province). Elle a compris que le client associe rôle d'auditeur à masculinité. Or, elle tient à placer ses premiers échanges avec le client sur un registre informel, loin des codes professionnels masculins. Elle estime que c'est nécessaire pour instaurer un climat de confiance qui ne se place pas sous le signe de la sanction et du contrôle. En adoptant un aspect très féminin, elle exacerber la différence entre son comportement et le comportement attendu de la part d'un auditeur. Ici la féminité est présentée comme en opposition avec les codes perçus de la profession (masculinité, formalisme des échanges, contrôle, sanction). Elle joue le contraste en induisant l'association entre féminité et convivialité des échanges ainsi qu'absence de rapports de force.

Quand je vais interviewer des gens et je sais que c'est des « mecs », spontanément je me maquille, je m'habille plus court. C'est un atout, c'est une évidence. J'ai testé, ça marche. C'est terrible à dire mais ça marche ! [...]. (Valérie, *manager, Big*)

Cette auditrice apporte un soin particulier à sa présentation, ses vêtements, son maquillage quand elle sait qu'elle sera en présence d'hommes. Tous ces éléments constituent un support visuel au message qu'elle veut faire passer :

Là, je viens en paix. Je casse le code. (Valérie, *manager, Big*)

Ils contribuent à créer une mise en scène dont elle reconnaît le caractère trompeur et intéressé. Elle l'a déjà expérimentée et a constaté qu'elle fonctionnait bien, par conséquent elle la réitère. Les échanges avec le client sont conviviaux et informels.

- Je vous offre un café ?

- Volontiers, merci.
- C'est rare quand on reçoit des jolies femmes !

L'auditrice semble étonnée de constater que cette mise en scène sans nuance puisse fonctionner aussi bien. A l'issue des échanges, elle déclare :

En fait, on gagne du temps, c'est efficace. (Valérie, *manager, Big*)

L'auditrice exploite sa féminité et la surjoue. Cette mise en scène étudiée vise à instaurer un climat relationnel propice aux échanges et, au final, à maximiser sa compétence (dans le sens de l'accès aux informations).

Pour évoquer ces situations d'interactions, les femmes s'expriment sur le registre du jeu et de la mise en scène. Leurs propos attestent de la distance qu'elles entretiennent vis-à-vis de cette féminité exacerbée. Cette féminité n'est pas authentique, elles la perçoivent comme caricaturale. Elles ne comprennent pas que les hommes puissent être si dupes. Par réflexe utilitariste, pour gérer des situations d'interactions dans leur immédiateté, elles sont amenées à exploiter ces mises en scènes mais, dans leur fort intérieur, ces femmes voudraient ne pas avoir à les utiliser. Leurs propos résonnent comme un aveu quant à la force des stéréotypes de genre.

V.3.1.3 Appliquer des conseils masculins pragmatiques

Les femmes estiment parfois devoir solliciter l'avis des hommes pour gérer des situations d'interaction délicates avec des clients. C'est le cas de cette *partner* qui applique la « recette masculine » pour se sortir de l'embarras lors d'un déjeuner en tête à tête avec un client :

J'ai eu une fois un problème avec un monsieur qui voulait absolument déjeuner avec moi en tête à tête. Et alors ça, j'avais demandé aux *partners*. J'avais dit : « je fais quoi ? ». « Ben ça, c'est votre client donc vous devez déjeuner avec vos clients. Vous êtes assez maligne, vous allez lui parler de tout ce qui va le calmer : votre mari, vos enfants etc...et ça va aller très bien ». Et j'ai toujours fait comme ça et ça s'est toujours bien passé. (Françoise, ex-senior *manager Big / Managing partner*, cabinet moyen)

Elle met en avant son rôle d'épouse et de mère pour désamorcer toute tentative de séduction de la part de son client. Elle relève que cette recette lui a servi tout au long de sa carrière pour gérer ce type de situations.

V.3.1.4 S'effacer si besoin

Quand les interactions avec le client se passent mal ou sont susceptibles de mal se passer, certaines professionnelles adoptent une « stratégie de retrait ». Si son rôle de professionnelle ainsi que celui de ses équipes féminines est contesté, par le client, plutôt que de s'engager dans un affrontement, l'A peut estimer nécessaire d'escamoter tous les attributs féminins de l'équipe. C'est l'ultime solution adoptée par une senior *manager* pour venir à bout d'un client particulièrement misogyne :

Il y a notamment une mission à laquelle je pense et sur laquelle j'étais et je suis toujours manager, où compte tenu du caractère du chef comptable, oui, je préférais mettre un homme en face. Par ce que c'était quelqu'un qui était très, très, très frontal, très agressif, qui « montait » très vite et, le connaissant, je savais qu'avec des hommes il avait tendance à être beaucoup moins désagréable que quand je lui mettais des équipes-femmes. Quand il y a des caractères, des personnalités qui sont assez extrêmes ...ou une petite tendance misogyne, oui Je préfère mettre des équipes masculines. (Charlotte, senior *manager*, *Big*)

Cette pratique de l'effacement naît d'un constat empirique, d'une prise de conscience cruciale : certains clients ne peuvent pas interagir professionnellement avec des auditrices sans heurts. Cette tactique relève d'une décision tranchée, prise au cas par cas. Elle met en évidence la finesse psychologique de cette auditrice et sa volonté de ne pas passer en force, entrer dans l'affrontement, le conflit.

V.3.1.5 S'imposer

Une tactique radicalement opposée consiste à imposer une femme au client réfractaire, comme déclare le faire cette *partner* :

La personne qui est machiste vous allez lui envoyer quatre femmes, il va y avoir son côté machiste qui va ressortir et puis tout d'un coup y en a une cinquième qui va savoir le prendre... et puis c'est terminé ! (Bénédicte, *partner*, *Big*)

Cette pratique est risquée car elle peut déboucher sur un refus définitif voire un affrontement entre l'auditrice et le client. Mais cette obstination peut aussi porter ses fruits car elle déplace subtilement le problème de genre vers un problème de personnalité et d'entente mutuelle.

Nombreuses sont les expériences de femmes qui face à un client peu accueillant ont néanmoins réussi à s'imposer. Le conflit de rôles perçu par le client à l'égard de l'auditrice peut être dépassé via une attitude combative de l'auditrice, comme l'atteste ce verbatim :

Il y avait un client en particulier qui ne voulait pas entendre parler d'avoir une femme dans l'équipe. C'était un cas pathologique, y en de partout. J'ai quand même dirigé la mission de bout en bout. (Annie, *partner*, *Big*)

L'auditrice n'explicite pas la façon dont elle a procédé pour se faire adopter par le client mais elle a réussi quoi qu'il en soit à s'imposer comme femme et chef de mission, c'est à dire à être reconnue par le client dans son double rôle de professionnelle et de leader d'équipe.

V.3.1.6 Surcompenser

Interrogées sur les éventuelles présomptions d'incompétence de la part de certains clients, certaines *partners* révèlent que plutôt que de les décourager ces attitudes les motivent au contraire pour faire leurs preuves.

Une *partner* explique avoir fait un coup d'éclat au sein d'une entreprise de BTP et consolidé sa position et ses honoraires dans le cadre d'un renouvellement de mandat :

L'an dernier, j'ai fait un truc qui a plu au Président au-delà de tout ce que je pouvais imaginer ! J'ai un client dans l'immobilier qui a plusieurs implantations à Paris et en province. Cette année on a introduit un peu d'imprévisibilité dans nos contrôles des programmes en cours. On a construit un itinéraire, on est allés voir tous les programmes, on a pris des photos, on a regardé où ils en étaient. On l'a pas dit au client.

Puis on est arrivé à la fin de l'année pour regarder les comptes : « Bon, là vous nous dites que le programme est terminé mais pour nous au 1er avril, il ne l'était pas du tout. C'était un véritable chantier, il y avait des camions partout, on a failli se faire écraser trois fois ».

Donc ils ont pas pris le profit cette année, ils le prendront l'année prochaine. Je me suis dit bon c'est resté au niveau du comptable, éventuellement du Secrétariat Général mais je ne pensais pas que ça avait marqué le Président. Il en a parlé au Comité d'Audit, au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale !

A l'Assemblée Générale, il a dit : « Finalement notre commissaire aux comptes m'a surpris en bien parce que notre banquier qui finance nos opérations depuis des années n'est jamais allé voir et notre commissaire aux comptes a eu la curiosité d'aller voir ».

Et là je me suis dit : « Je suis en renouvellement de mandat l'année prochaine et je pense que le mandat va être renouvelé ! ». J'ai marqué un point tout bête. Ça l'a bluffé. [...] Je ne facture pas plus mais je sais que le client me respecte davantage et qu'il renouvellera mon mandat. (Sabine, *partner*, *Big*)

Elle a augmenté sa charge de travail, pris des risques en allant sur les chantiers et exprimé une opinion en matière de prise de résultat qui aurait pu être mal accueillie par le client. Ce coup d'éclat a porté ses fruits. Elle a ainsi confirmé son rôle de professionnelle et d'experte et montré à son client, preuves à l'appui, que tout en étant femme dans un secteur masculin, elle en avait très bien compris les enjeux et savait comment y évoluer.

Ce verbatim montre comment le sentiment de dissonance, la lutte intérieure contre un sentiment diffus d'inadéquation, peut conduire les auditrices à surcompenser de différentes façons le fait d'être une femme. Cette auditrice réagit à l'infériorité et au handicap de genre perçus en mettant en avant des niveaux de performance professionnelle exceptionnels remarqués du client. Via cette tactique, la femme tente d'acquérir une reconnaissance et une légitimité vis-à-vis de lui. De cette façon, elle va chercher auprès du client une légitimité et une reconnaissance professionnelle qu'elle perçoit comme vulnérables.

V.3.2 Sortir des conflits de rôles : questionner le modèle de rôle masculin et l'adapter

Un autre discours des auditrices a pu être mis en évidence à propos de la gestion des conflits de rôles. Il interroge le rôle professionnel tel qu'il est prescrit. C'est ce qui ressort des verbatim que nous avons collectés et que nous présentons ci-après.

V.3.2.1 Quitter le registre masculin de l'affrontement

Au sein de la profession, les échanges sont rapportés par les femmes comme agressifs, virils et violents entre hommes comme le montrent ces deux verbatim :

Chez les clients, il y a des personnalités qui ont besoin d'être dans une relation de pouvoir, particulièrement avec l'auditrice. (Annie, *partner*, *Big*)

Les rapports d'hommes dans un milieu comme le nôtre sont assez virils, assez violents ; c'est assez agressif, il y a beaucoup de compétition. Voilà, c'est un milieu dans lequel les égos s'entrechoquent beaucoup. (Bénédicte, *partner*, *Big*)

Aussi, les femmes estiment qu'il faut être forte pour exercer ce métier et se positionner face au client. Elles adoptent des codes comportementaux masculins.

On est toutes dures. Mais si on n'est pas dur, on n'y arrive pas. Les femmes dans ce métier, si elles sont arrivées où elles sont c'est que c'est pas des guimauves. Ca, c'est sûr. [...] Les femmes commissaires aux comptes sont assez fortes en gueule. Le commissariat aux comptes, c'est difficile. (Françoise, ex-senior *manager Big / Managing partner*, cabinet moyen)

C'est ce qu'exprime cette senior manager :

Quelquefois j'ai l'impression que du fait que les conditions ne sont pas forcément idylliques avec le client, au lieu d'utiliser tous les aspects et les dimensions très positifs qui les différencient des hommes, il y a une espèce de besoin de montrer que je peux être comme un homme, je suis comme un homme, dans la dureté, l'agressivité que je peux déclencher. (...) Je trouve ça très, très, très dommage ». (Charlotte, senior manager, Big)

Les clients relèvent un comportement masculin exacerbé, presque caricatural. Ils perçoivent derrière ce comportement une volonté d'asseoir une légitimité perçue comme fragile dans un univers professionnel profondément marqué par le masculin :

Les femmes CAC sont plus dures, ont besoin de « se construire une coquille » [...]. Elles se veulent beaucoup plus dures. Elles veulent des explications précises. Elles sont toujours plus intransigeantes. Prouver des choses, comme c'est un métier de précision, d'homme. (Béatrice, cliente, laboratoire pharmaceutique)

Auditeurs et auditrices constatent l'existence d'un modèle comportemental masculin prôné par les firmes. Ils notent qu'il existe une tendance générale des femmes à adopter, sans recul, le comportement-type masculin qui est mis en avant par les firmes d'audit. Il s'agit d'un double phénomène mis en évidence chez les femmes *managers*. D'une part il s'agit de conserver une certaine assurance dans les échanges quotidiens avec des clients majoritairement masculins (DAF). D'autre part il s'agit de mimétisme, les femmes calquant leur comportement sur les hommes qui dominent en nombre aux stades de *manager* et *partner* :

J'ai remarqué que les femmes *managers* avaient souvent un côté assez fort, de la poigne. Parce que finalement elles ont toujours affaire à des DAF qui sont la plupart du temps des hommes. Elles sont leur interlocuteur direct et c'est presque un dialogue qui se veut d'égal à égal. Elles s'affirment quand même. (Martial, junior, Big)

Les hommes notent chez leurs collègues femmes une propension à adopter des codes comportementaux masculins en clientèle. Ils doutent que ce comportement soit induit par le comportement du client. Cela résulte plutôt du fait qu'elles endossent un rôle-modèle dicté par la firme.

Je suis pas sûr que ce soit parce qu'elles ont peur de pas être crédibles en tant que femmes, mais plus parce qu'elles répondent à un modèle de comportement qui est prôné par le cabinet. Par mimétisme, elles ont ce comportement. (Martial, junior, Big)

Dans ce verbatim, l'auditeur explique que l'agressivité ne serait pas dictée par les interactions avec le client. Il s'agit d'un modèle de comportement dicté par la firme auquel les femmes se conforment.

Si ce comportement s'avère « payant » pour les hommes en termes d'évolution de carrière, il n'y a pas de raison qu'il ne le soit pas pour les femmes.

Effectivement au départ, peut-être par manque de maturité ou autre, on va avoir tendance, quand on a l'intention de devenir associée, à se comporter comme un homme. Donc effectivement à épouser les codes de la maison dans laquelle on est et à vouloir se comporter comme un homme. (Bénédicte, *partner*, *Big*)

Certaines femmes critiquent le comportement des femmes qui singent les hommes pour évoluer professionnellement. Elles pensent que ces femmes font fausse route.

Cette senior manager regrette que les femmes n'exploitent pas un autre registre pourtant vaste pour gérer des interactions pas toujours paisibles avec les hommes.

Pour ces femmes, le biais se révèle principalement dans l'interaction avec la gente masculine. Il vient du regard négatif et désapprouvateur porté par les hommes sur les femmes qui se masculinisent.

C'est extrêmement choquant pour un milieu masculin de voir une femme se comporter comme un homme. Quand je discute avec les autres femmes associées dans cette maison, on est toutes d'accord entre femmes *partners*, sur le fait qu'en aucun cas il ne faut devenir un homme et se comporter comme un homme. Et en fait, quand on est une femme, si on rentre dans ce jeu-là, avec de l'égo, ça heurte beaucoup les hommes puisque ce sont pas des réactions auxquelles ils s'attendent de la part d'une femme. Donc c'est très stigmatisé. (Bénédicte, *partner*, *Big*)

Ce comportement les isole des hommes, il fonctionne comme un stigmate c'est à dire un attribut social visible et dévalorisant. En croyant s'intégrer, la femme s'isole à la fois des femmes qui critiquent sa façon de se comporter mais aussi des hommes qui la perçoivent négativement.

Il est intéressant de noter que les échanges évoqués dans ce verbatim ont lieu entre associées, c'est à dire entre femmes qui ont parcouru le chemin qui mène au *partnership* et qui, avec le recul, posent un regard distancié sur leur propre parcours. Ce n'est qu'avec le temps que les femmes découvrent que le modèle fonctionne mal voire pas du tout. Ceci laisse sous-entendre que certaines ont adopté ce comportement et ont constaté (parfois à leurs dépens) que sur la durée il ne peut pas fonctionner ; c'est donc via une démarche empirique, des jeux d'essai-correction qu'elles en arrivent à cette conclusion.

Se comporter comme un homme c'est un modèle qui ne peut pas fonctionner. Le seul modèle qui peut fonctionner c'est justement de rester intègre, soi-même et de s'adapter avec des rapports différents aux autres. (Bénédicte, *partner*, *Big*)

On note ici la limite du raisonnement. Bénédicte reconnaît l'existence d'un modèle masculin qui ne peut pas fonctionner pour les femmes. Toutefois, elle n'évoque pas de modèle alternatif au modèle masculin. Elle explique simplement que les femmes doivent rester différentes des hommes et intègres avec elles-mêmes. Elle sous-entend une tendance « naturelle » des femmes à ne pas être dans les conflits.

C'est ce qu'évoque une *partner* : même si ce n'est pas son mode de fonctionnement, elle doit être vigilante et garder le contrôle, en dépit d'une propension « naturelle » à développer des relations apaisées avec le client.

Il faut pas non plus tomber dans l'angélisme. Moi je rêve d'une relation vraiment apaisée mais ce n'est pas toujours le cas car on n'est pas toujours perçu comme telle. vis-à-vis du client. Il y a encore beaucoup d'attitude de contestation, parfois difficile à vivre... parce que la mission est une étape imposée. Il y a des personnalités qui ont besoin d'être dans une relation de pouvoir, particulièrement avec l'auditeur et ça, ce n'est pas mon mode de fonctionnement. Parfois, avec certaines personnes, il faut en venir à ça. Il faut que je fasse très attention à cette empathie, ce tempérament, que je les fasse taire. Ça m'oblige à de la vigilance. Je dois faire attention à cette pente naturelle. On doit être vigilante, ce qu'un homme n'a pas forcément à faire. (Annie, *partner*, *Big*)

Une *partner* note aussi un rapport différent au client, qui ne relève pas du conflit comme cela arrive entre hommes.

Les clients aiment bien parce que l'on s'occupe d'eux différemment. Je pense qu'on n'est pas dans le conflit et qu'on est dans l'empathie. (Françoise, ex-senior *manager Big* / *Managing partner*, cabinet moyen)

Lors de réunions tendues entre l'équipe d'audit et le client ; la présence de femmes et leur façon de formuler leurs propos peut contribuer à réduire les tensions :

Je pense que, quelques fois, la présence de femmes dans des réunions où les sujets sont pas forcément très agréables ni pour l'auditeur ni pour le client à aborder parce que ce sont des sujets qui sont délicats, parce qu'il y a un point de désaccord... j'ai l'impression qu'elles apportent une dimension plus « ronde » dans la formulation, beaucoup moins frontale dans la discussion et qui peut être moins un combat de coqs. (Charlotte, senior *manager*, *Big*)

Avec empirisme, cette *partner* note que les problèmes d'ego sont plus rares chez les femmes ce qui entraîne des interactions plus apaisées avec le client :

Le *partner*-homme va écouter la remarque désagréable du client sans aller à l'explication. Une femme va rentrer dans l'explication. Il y aura beaucoup plus de communication, sauf exception. Une fois de plus, comme elle a en général un ego moins marqué, elle a moins de difficulté à dire je me suis trompée, j'avais mal compris, j'ai pas été claire. Arrondir les angles, ça on sait faire. (Amélie, *partner*, *Big*)

Les auditrices se perçoivent comme étant plus dans le compromis que leurs collègues masculins :

Les femmes sont plus dans le compromis, elles évitent le clash. On avance pas à pas, on discute. On a le souci de maintenir le dialogue jusqu'au bout alors que l'homme va être plus dans la présentation du résultat, je donne telle évaluation et c'est tout. (Awa, *manager*, *Big*)

Ces femmes n'adoptent pas de façon mimétique des codes comportementaux virils et agressifs de leurs collègues masculins vis-à-vis du client. Elles notent des différences dans la relation au client par rapport à leurs collègues masculins. Elles estiment nécessaire d'entretenir ces relations avec le client sur un registre plus apaisé.

V.3.2.2 Valoriser l'expérience de la maternité et la maturité

La maturité, la maternité sont autant d'expériences de vie qui aident à se détacher du modèle de rôle masculin et envisager d'autres rapports avec le client.

La maturité permet d'appréhender les rapports avec le client différemment, sans conflit.

Le temps m'a appris que ça ne sert à rien d'avoir des rapports conflictuels avec le client. Arriver par un chemin qui n'est pas un chemin de lutte. (Bénédicte, *partner*, *Big*)

La maternité est évoquée à plusieurs reprises. Elle se révèle être une expérience déterminante dans la façon d'appréhender les échanges avec les clients de façon renouvelée et plus apaisée. Elle donne le sens des priorités et celui du lâcher-prise.

La maternité fait aussi « évoluer » les femmes : plus de rondeur, on lâche sur certaines choses pour d'autres. Pour dire des choses difficiles, oui, ne serait-ce que la voix. (Beatriz, senior *manager*, *Big*)

Les auditrices-mères constatent que, par une tendance « naturelle », elles développent une attention accrue vis-à-vis de leurs clients :

Ca fait aussi partie de notre fonction, de faire en sorte que le client se sente à l'aise dans sa relation. Mettre le client dans un cocon, rétablir la confiance, ça demande beaucoup de recul et beaucoup de maturité. (Charlotte, senior *manager*, *Big*)

Vivre une ou des maternités, être à la tête d'une famille nombreuse sont des expériences de vie qui conduisent à développer des relations de longue durée avec les clients et qui relèvent aussi du « maternage ».

Moi, j'ai toujours été un peu maternante. D'abord je suis mère de famille nombreuse, j'ai materné mes filleuls. J'ai toujours materné mes clients, déjà avant quand j'étais chez... J'ai eu un client, au mépris de toutes les règles de rotation qui existaient déjà. J'en ai eu un pendant neuf ans et je n'ai jamais pu m'en dépêtrer. J'ai eu deux enfants et je l'avais toujours. (Françoise, ex-senior *manager Big / Managing partner*, cabinet moyen)

V.3.2.3 Assumer sa féminité

Gérer les conflits de rôles reposerait aussi sur le fait d'assumer et imposer sa féminité comme un atout : en avoir conscience, en jouer. Faire une place à la féminité, lui donner droit de cité. Et exploiter aussi les ressources d'un métier qui est perçu comme en évolution, en mutation, qui pourrait évoluer en un environnement qui ferait plus de place au féminin et à la féminité et où les femmes pourraient évoluer avec plus d'aisance et d'harmonie. Les femmes ont des difficultés à assumer leur féminité dans un univers professionnel dominé par le masculin. La féminité qui semble être en profonde contradiction avec le rôle du bon professionnel peut toutefois se révéler être un atout sur le terrain. Le tout est d'en prendre conscience et de parvenir à l'utiliser :

Il faut juste savoir qu'on a une arme qui est sa féminité et l'utiliser à bon escient. Au contraire, je pense que c'est un bon atout quand il est « piloté ». C'est avec le temps, qu'on comprend que la féminité, c'est pas un handicap mais un avantage. Il faut du temps. Après, ce qui est difficile pour une femme, en fait, c'est d'accepter le fait que ce soit un atout. Les principaux freins sont dans la tête des femmes. (Bénédicte, *partner, Big*)

Il ressort de ce verbatim que la féminité agirait non pas en contradiction avec le rôle de professionnel à tenir mais en addition ou en superposition, comme un atout supplémentaire. Cet atout se révèle avec le temps et la pratique, c'est à dire à l'usage. Sans pour autant leur porter préjudice, l'usage de la féminité marquerait clairement la différence avec les hommes. Cela relève du constat empirique que livre cette *partner* :

Si on prend les choses de façon totalement différente, on reste très féminine, mais quelque part c'est pas pour ça qu'on perd l'objectif de vue, simplement on prend un autre chemin, ça se passe très bien. Les femmes n'ont pas intérêt à entrer dans l'affrontement direct, frontal, là-dedans, c'est trop dur à gérer, il faut aller sur d'autres terrains. (Bénédicte, *partner, Big*)

L'acceptation de sa féminité est une idée reprise par de nombreuses professionnelles. Les femmes insistent sur le fait qu'il faut accepter sa féminité, c'est à dire la considérer comme immuable, l'assumer et composer avec. C'est de cette façon qu'elles peuvent sortir des conflits de rôles. Le conflit est intérieur, il peut s'apaiser. Ceci nécessite un travail sur soi. Il semble que le facteur temps ait son importance. Il faut apprivoiser et s'approprier sa propre féminité :

Le problème, c'est déjà qu'il faut accepter le fait qu'on est une femme ; moi j'ai mis très longtemps. J'avais un air très androgyne pendant longtemps. C'est très long.
(Françoise, ex-senior *manager Big / Managing partner*, cabinet moyen)

Deux notions reviennent dans ces verbatim : celle du temps et celle du chemin. Le temps indique que c'est un processus long pour chaque femme qui se déroule tout au long de la trajectoire professionnelle et de vie. Le terme imagé de chemin, lui, fait penser à un parcours singulier, différent qui n'est pas celui des hommes, alors même que l'objectif poursuivi est le même.

Ce sont à chaque fois des expériences individuelles et singulières qui sont relatées mais qui peuvent toutefois être transmises entre femmes. Certaines femmes-*managers* font passer ce message auprès de leurs collaboratrices. Elles les font bénéficier de leur expérience. Elles les encouragent à exploiter leur féminité plutôt que de la neutraliser. C'est ce que fait une *manager* auprès d'une jeune auditrice qui est systématiquement mal à l'aise en réunions de restitution chez les clients.

A titre anecdotique, une jeune auditrice était venue me parler. En restitution chez le client, je la trouvais très scolaire et très rigide. Je lui ai dit : « Détends-toi et utilise plutôt ta féminité ». Elle vivait sa féminité comme un handicap vis-à-vis des DG à qui elle restituait des recommandations. Elle avait pris le parti d'être rigide. « Oui mais je suis jeune et je suis une femme. J'ai peur de pas être crédible ». « Justement, sers-toi de ces atouts ! » C'est une question de perception individuelle. (Florence, *manager*, *Big*)

Cette jeune auditrice analyse très bien les conflits de rôles auxquels elle est confrontée. Elle vit ses différents rôles comme incompatibles. Elle estime que le fait d'être une jeune femme la rend illégitime dans son rôle de professionnel. C'est ici que l'on voit combien le regard compréhensif et bienveillant d'autres femmes plus mûres et expérimentées peut constituer un soutien et un repère pour de jeunes auditrices. L'on comprend aussi l'importance des échanges entre professionnelles de différentes générations pour tenter de bâtir un autre modèle de rôle professionnel.

V.3.2.4 Gérer son image et moduler ses messages dans les situations d'interactions : l'importance du vêtement

Il ressort des entretiens que les femmes portent une grande attention à des détails qui peuvent au premier abord paraître dérisoires : les vêtements et les accessoires. Ce soin porté à l'apparence pourrait paraître futile mais ne l'est pas. De nombreux entretiens ressort l'importance du respect du code vestimentaire, du choix des vêtements appropriés et des accessoires. Ils font partie intégrante du rôle de professionnelle dans la mesure où ils sont régis par des codes. Ils constituent des moyens pour véhiculer une certaine image du cabinet aux clients (sérieux, rigueur). Ils entraînent avec eux des façons de se tenir, des postures, ce qu'on peut ou ne pas faire. Ils constituent aussi des supports précieux aux interactions avec le client. Ils sont utilisés comme des moyens de moduler les messages, de s'exprimer individuellement mais aussi de marquer sa différence en tant que femme dans un univers professionnel masculin.

Pour renforcer son rôle de professionnelle, une auditrice doit s'appropriier le code vestimentaire du cabinet où elle exerce. La profession a toujours été regardante à ce propos comme le rappelle cette *partner* à propos de ses années passées chez un *Big* dans les années 1980 :

Inutile de vous dire que je ne portais pas de pantalons. Couleur muraille : gris, bleu, marron. Des bottes s'il gelait, sinon des escarpins. Pas de maquillage, rien... Et ce n'était pas imaginable autrement. (Françoise, ex-senior *manager Big / Managing partner*, cabinet moyen)

Même s'ils s'assouplissent, un certain nombre d'entre eux sont incontournables :

Il y a des codes vestimentaires et je l'ai entendu du Directeur Général ! L'an dernier, il faisant très froid, il y avait du verglas. J'avais mis un tailleur pantalon, ... et des converses. J'ai eu une remarque du DG. J'ai essayé de faire une petite blague. Mais non... Mais pas être trop sophistiqué sur le terrain, on est autorisé à être plus décontracté, ne pas dénoter avec les autres quand on va manger à la cantine... Sur le Siège, en réunion de restitution, on est très habillée. Et ça a son poids, ça a son importance. (Myriam, junior, *Big*)

Les femmes sont observées, leur façon de s'habiller est un élément important dans l'appropriation et la tenue de leur rôle de professionnelle. C'est aussi un élément important dans les interactions car immédiatement perçu par le client. L'adoption des bons codes vestimentaires est fondamentale. Cela peut servir ou desservir une femme face au client. Ces codes doivent être maîtrisés comme le montre ce verbatim :

Une femme est plus scrutée par le client, elle a moins le droit à l'erreur. Avoir la robe qu'il ne fallait pas. Pas vulgaire, chic. Avoir le bon code. Il faut tout sécuriser. (Amélie, *partner, Big*)

Toutefois, le code vestimentaire s'assouplit. Il semble être un levier tout en nuance pour s'affirmer et se rendre visible. Il permet aussi d'affirmer sa différence, mais avec prudence. En dépit des contraintes et des exigences vestimentaires, le vêtement est exploité, géré par les femmes pour accompagner, souligner leurs messages.

Les femmes portent une grande attention à l'environnement où elles exercent. Cet environnement dicte le code vestimentaire. L'usage de vêtements adaptés à la situation permet de moduler le message. Les femmes utilisent le vêtement comme un support d'expression aux interactions verbales avec les clients. Elles relèvent que dans ce domaine, elles ont une liberté plus grande que les hommes.

L'apparence joue pour moi. Je peux plus jouer sur les vêtements tandis que les hommes à part les couleurs... Il y a un côté un peu opportuniste. On joue sur tous les registres. Tant mieux si ça me facilite le job. Dans certaines situations, je vais mettre du noir et blanc parce qu'il faut qu'on m'assimile à « du bancaire, du strict » et une autre fois du rose, en fonction de la mission. Je joue sur le haut (veste, décolleté, ..), sur le bas (jupe, pantalon) et sur le thème (plus ou moins sport). (Anne Julie, *manager, Big*)

Pour elles cela relève du bon sens, d'une adaptation au contexte d'interaction avec le client. Les femmes sont sensibles à l'effet que peut faire un vêtement vis à vis du client, dans un contexte d'interaction donné, comme le précisent ces deux auditrices :

On cherche à convaincre via des vêtements certes mais aussi qu'on est ensemble. Par exemple, pas trop formel si je vais en entrepôt sinon ça fait trop le Siège qui débarque. (Beatriz, senior *manager, Big*)

Je ne mets jamais des diamants en entrepôts. Je mets une swatch. [...]. Il faut mettre les gens à l'aise. (Beatriz, senior *manager, Big*)

Les clients apprécient les femmes qui se mettent en jupe, Ils aiment bien l'été parce qu'on est en décolleté et en jupe. Ca ne me gêne pas, ça fait partie du jeu. Et on en joue aussi, forcément. J'arrive parfois à obtenir beaucoup plus facilement des infos que les collègues masculins. En être conscient et en jouer ! C'est un atout. (Myriam, junior, *Big*)

La technique, pour certaines consiste à désamorcer le côté trop rigide ou sévère du rôle endossé ou du contenu du message :

On est tout le temps en pantalon, même avec des talons hauts, pas beaucoup de décolleté. N'empêche que quand on va à une réunion difficile chez le client, je vais en robe ou sans veste pour enlever le côté trop stricte. Ca enlève la pression face aux hommes. (Beatriz, senior *manager, Big*)

Les femmes font des tentatives pour se distinguer à travers leurs vêtements, casser les codes en nuance.

Oui, je m'adapte. Mais je note toujours ma différence en tant que femme. Aujourd'hui je suis en noir...mais vous ne l'avez pas vue, j'ai une veste fushia ! Mes lunettes, par exemple, elles sont pas conformes ! Il y aura toujours quelque chose qui marque ma différence. (Amélie, *partner, Big*)

Pour elles, l'objet n'est pas d'adopter des couleurs passe-muraille mais de se distinguer de la bonne façon.

L'objectif de la femme qui se fond dans la masse n'a aucun intérêt, il faut se singulariser de la bonne manière. On voit ce qui se fait autour de nous. Les femmes entre elles se donnent des conseils : pas de bottes, un décolleté mais pas provoquant, pas de col roulé ! (Amélie, *partner, Big*)

La frontière est toujours délicate à gérer. C'est un dosage savant entre féminité et professionnalisme. Les femmes gèrent cette frontière entre les 2. Si leur féminité est trop mise en avant, elles courent le risque de se décrédibiliser.

Oui, je joue des codes vestimentaires mais je ne vais pas jouer de mes « attributs » féminins. Professionnellement, ça peut me décrédibiliser donc je fais attention à ça. (Beatriz, *senior manager, Big*)

Mais si elles sont trop masculines dans leur apparence, leurs messages passent mal et elles courent le risque d'être stigmatisées par les hommes :

Quand j'annonce un risque pénal de plusieurs millions d'euros ou que je m'attaque au business model de la boîte : avec la veste, le pantalon, cartable et ordi, ils t'attendent avec les dents ! Il faut à un moment faire baisser la pression. Plus le message est compliqué, moins j'essaye d'être un mec dans mes vêtements. (Beatriz, *senior manager, Big*)

La tenue vestimentaire est perçue et gérée comme un support précieux aux interactions verbales avec le client. Elle relève à la fois du travail de représentation et de la dimension de service de la prestation apportée au client.

V.3.2.5 Exploiter la dimension de service de l'audit

Cette réflexion sur le rôle professionnel masculin de référence s'appuie aussi sur un contexte de mutation qui semble porteur : celui de l'audit comme une prestation de service au client.

Elles estiment qu'elles ont justement quelque chose à apporter de différent au métier qui peut contribuer à atténuer ce sentiment de conflit de rôles. L'audit relève d'une activité de

prestations de services au client. Les femmes perçoivent dans ce métier un certain nombre de composantes féminines :

Pour moi, c'est un métier plus féminin que masculin : organisé, on fait dans les détails, on soigne la relation. Il s'adapte bien à une femme ! Moi, je pense que c'est un atout d'être une femme dans la relation-client. (Valérie, *manager, Big*)

Ce sentiment est partagé par une *partner*, à propos de l'audit légal qu'elle présente comme un métier de services :

Dans des métiers de services, la féminité c'est un atout. C'est pas un handicap c'est un atout. (Bénédicte, *partner, Big*)

C'est aussi l'avis exprimé par une senior manager. Cette dimension de service de l'audit fait une place à la différence, à la complémentarité des profils :

Dans les grands cabinets, notre mission va au-delà de juste certifier les comptes. On apporte un service global à forte valeur ajoutée. La richesse de ce service vient de la diversité des expériences, des profils, de la complémentarité, des vues différentes sur les sujets. On en a besoin. (Amélie, *partner, Big*)

Cela permet de légitimer la place de la femme au sein de cet espace professionnel et de contribuer à apaiser les conflits de rôles qu'elles peuvent percevoir.

De son côté, le client réclame autre chose. Les auditrices peuvent mettre en évidence des qualités utiles au métier qui peuvent réhabiliter les femmes au sein de la profession : affect, compréhension, rondeur, écoute qui s'opposent au côté frontal et rugueux des hommes.

Je pense que c'est dans l'air du temps et aussi que les femmes, enfin..., ont vraiment quelque chose à apporter dans ce métier et que les comités de management, les directions chez ... (elle cite un *Big 4*) en tout cas, en sont conscientes. Ca c'est sûr, on ne veut plus de bataillons extrêmement formatés, avec des approches extrêmement formalisées. Ah oui, je pense ! Je pense que, déjà ... avec la présence plus importante de femmes, ça rompt l'image du côté un peu rugueux, du côté un peu frontal qu'on peut avoir dans notre métier par rapport aux clients. Il y a une dimension peut être qui est plus dans l'affect, avec une compréhension différente des contraintes, dans les relations intra-équipes et avec le client, dans les 2 en fait. (Charlotte, senior *manager, Big*)

La dimension croissante de service est perçue et appréciée par les femmes. Elles estiment que cela correspond à une attente de la part des clients. Elles estiment que cela contribue à légitimer leur présence et à les valoriser au sein de la profession.

V.3.2.6 Nouer des relations *intuitu personae* durables avec les clients

Il arrive que les auditrices nouent des relations durables avec certains clients. Les relations informelles avec le client peuvent avec le temps conduire à développer des relations interpersonnelles fortes. Certaines estiment que la dimension long terme des relations est plus prise en compte par les femmes. Elles opposent le temps long des femmes à l'immédiateté des hommes :

C'est vrai que quand on a des relations personnelles avec un client, après c'est des relations qui durent incroyablement longtemps. L'autre jour je suis retombée dans le métro sur un client que j'ai eu en audit pendant 9 ans. C'était un client, j'arrivais pas à m'en dépatouiller. C'était un client difficile, personne ne trouvait grâce à ses yeux. Donc chaque fois que je sortais à la faveur d'un congé maternité, j'essayais...

Et lui : Non, non, je veux Madame ... (il cite son nom).

Et là, je le vois dans le métro. Il est très âgé et je le vois avec un petit cartable.

-Mais vous travaillez encore ?

-Vous savez mon rêve, c'était d'acheter une société et je l'ai fait. Je suis ravi !

Et je trouve qu'on a des relations de très long terme, on n'a pas la même nature de relations. Moi je suis dans le temps long. Je pense que les femmes, on est dans le temps long. Les hommes, je trouve, sont plus dans l'immédiateté. On n'est pas câblé de la même façon. (Françoise, ex-senior *manager Big / Managing partner*, cabinet moyen)

Des relations de long terme peuvent se nouer avec les clients et sont perçues comme très gratifiantes pour les femmes. Cela leur permet de consolider leur image de professionnelle à leurs propres yeux. Cela leur permet d'aplanir les conflits de rôles car elles ont le sentiment d'être appréciées pour elles-mêmes et pas seulement pour leurs qualités professionnelles.

Une fois la confiance établie, les sujets peuvent prendre une tournure très personnelle entre auditrice et client, ouvrir notamment à des confidences sur la difficile conciliation des rôles de professionnelle et de mère. Ici, cette manager fait part, sans retenue, à son client de ses difficultés professionnelles et sollicite son aide :

J'ai eu du mal à me recaser ailleurs après, à 31 ans... On ne voyait de moi qu'une femme mère de famille, ni les diplômes, ni l'expérience rien de tout ça. J'en ai parlé à un de mes clients avec qui j'avais vraiment des relations assez proches. Je lui ai dit : « Ecoutez, je cherche à quitter ... et j'y arrive pas. J'ai toujours le même problème : je suis une femme et c'est quelque chose que je ne peux pas changer ! ». Il m'a dit « Je

vais voir ce que je peux faire... » et il m'a mise en relation avec un de ses amis qui m'a embauchée. (Françoise, ex-senior *manager Big / Managing partner*, cabinet moyen)

Au cours de ses échanges avec le client, l'auditrice se confie sur ses difficultés de carrière : seuls ses rôles de femme et de mère sont perçus, ils occultent son rôle de professionnelle et l'empêchent de progresser dans la hiérarchie. Les échanges prennent alors une tournure plus personnelle. Le client endosse le rôle de confident et d'aide. Ce lâcher-prise, ces confidences et cette proximité avec le client ne sont possibles que parce que des relations de confiance intuitu personae se sont préalablement développées et nouées avec lui. Cette écoute compréhensive de la part du client montre que d'autres échanges sont possibles, loin des codes professionnels. Le verbatim sélectionné montre que le client aide l'auditrice à se désengager d'un rôle professionnel qu'elle ne veut plus endosser. Il lui ouvre de nouvelles perspectives de carrière, loin de l'univers professionnel de l'audit.

Conclusion de la section V.3

L'exposé des résultats a consisté en la sélection de verbatim d'auditrices et de la description d'interactions entre auditrices et clients. Il met en évidence un foisonnement de démarches individuelles de la part des auditrices pour gérer les conflits de rôles auxquels elles sont confrontées. Leur point commun est qu'elles s'élaborent sans réel modèle (incapacité à s'approprier le modèle masculin, absence/rejet de modèle professionnel féminin) et dans un contexte de relative solitude et isolement (les partages et retours d'expériences avec les consœurs sont rarement évoqués).

Toutefois, nous sommes parvenues à distinguer de leur part deux démarches distinctes pour apaiser les conflits inter-rôles qu'elles subissent. La première consiste à exploiter les ressources expressives multiples offertes par les situations d'interactions. La seconde consiste à prendre un tout autre chemin : questionner le rôle professionnel tel qu'il est prescrit et tenter de faire une place à des qualités, attributs et expériences valorisantes qui relèvent du féminin.

Section V.4 Différences entre auditrices exerçant en *Big* et *Non Big* - Exposé des résultats relatifs à la troisième sous-question de recherche

La plupart des recherches sur le genre en audit, tant en France, qu'à l'étranger se sont focalisées sur les firmes d'audit internationales dites *Big 4*. Ce faisant, elles ont négligé les autres structures telles qu'elles coexistent avec les *Big*. Elles n'ont pas examiné ce qui pouvait différencier les professionnelles *Big* des *Non Big* en matière de conflits de rôles et de gestion des conflits. Nous pouvons émettre plusieurs hypothèses quant à ce désintérêt : le fait qu'il s'agit d'une population hétérogène au sein de structures difficiles d'accès ou encore que les problématiques sont supposées être globalement les mêmes et que ce qui vaut pour les *Big* vaudrait pour toute la profession. Ces explications ne nous ont pas paru satisfaisantes.

Notre propos est, à travers les propos recueillis auprès de femmes commissaires aux comptes installées en libéral et dirigeant de petits et de moyens cabinets, avec ou sans salariés, d'accéder à d'éventuelles similitudes, spécificités et différences avec les *Big*. Certaines d'entre elles ayant exercé précédemment en *Big*, les comparaisons se sont faites spontanément de leur part. Dans l'exposé des résultats qui suit, nous portons d'abord notre attention sur l'activation des conflits de rôles puis sur leur gestion.

V.4.1 Activation des conflits de rôles

Pour les auditrices installées à leur compte, le sexisme des clients s'exprime à travers le choix d'une commissaire aux comptes car elle est supposée moins chère que ses homologues masculins. Le choix d'une femme se fait sur des critères financiers.

La grosse difficulté pour les femmes et ça on n'en a pas parlé parce que c'est un sujet totalement tabou : les clients aiment beaucoup avoir des femmes parce qu'ils pensent qu'elles sont moins chères. (Françoise, ex-senior *manager Big*, *managing partner*, cabinet moyen)

Ces échanges relèvent d'une thématique qui est un tabou tant du point de vue du client que de celui de l'auditrice. Pour le client l'aborder ferait éclater au grand jour son sexisme. Pour l'auditrice, l'évoquer serait un aveu de faiblesse lié à son genre.

Conscientes de cette position de faiblesse, les femmes luttent et argumentent pour défendre le niveau de leurs honoraires. Cette commissaire aux comptes évoque des échanges tendus avec les clients qui tentent de négocier à la baisse ses honoraires :

Moi, je suis ferme. Je leur dis : « Moi, je paye mes salariés la même chose que mes homologues, donc je peux pas faire autrement. Il y a un marché, on a un gros cabinet à

faire tourner. Je suis désolée, mes collaborateurs ils sont compétents, donc je les paye le prix du marché, je les paye la même chose que s'ils étaient chez un *Big*. Et si vous n'êtes pas contents, vous allez voir ailleurs ! » (Françoise, ex-senior *manager Big*, *managing partner*, cabinet moyen)

La signature d'une associée aurait moins de valeur que celle d'un associé. De ce fait, la femme serait moins bien rémunérée par le client que l'homme. Cela génère des négociations difficiles avec le client mais aussi une nécessité pour la femme de montrer et démontrer ses compétences techniques et son expertise :

Je vais vous dire une chose horrible mais je crois que malheureusement c'est vrai : ils aiment bien les femmes parce qu'ils pensent qu'elles sont largement aussi compétentes mais moins chères que les hommes. Et il y a une pression sur les honoraires qui est, à mon avis, plus forte sur les femmes que sur les hommes. Après ça, tout le jeu consiste à leur montrer ce qu'on est capable de faire. (Françoise, ex-senior *manager Big*, *managing partner*, cabinet moyen)

En tirant vers le bas le niveau des honoraires, le client conteste tacitement leurs compétences professionnelles. Ces négociations difficiles avec les clients sur les honoraires peuvent accentuer le sentiment d'illégitimité des auditrices vis-à-vis de leur rôle professionnel et renforcer les conflits de rôles perçus.

Mais il y a, à l'inverse, des clients qui expriment une certaine fierté d'avoir une commissaire aux comptes. Ce choix les singularise et ils ne se privent pas de le faire savoir ostensiblement autour d'eux.

Moi, j'ai des PDG, qui disent : « Regardez c'est ma CAC, et c'est une femme, hein ! ». Je vous assure. Vous dites : « Oui, oui c'est moi ! ». On est un objet, quoi, vous voyez. C'est fou quand même. C'est pas la technique, c'est le physique. Quelque part, c'est un peu désolant quand même. (Solange, associée unique, petit cabinet)

L'auditrice exprime le sentiment désagréable d'être appréciée comme un objet, au mépris de toutes considérations de ses compétences. Les femmes perçoivent dans les choix de leurs clients que des critères autres que professionnels entrent en ligne de compte :

J'avoue que je passe mieux que des hommes. Au début j'étais, je force un peu, une bête curieuse. Il y a un aspect physique, c'est une expérience nouvelle pour eux. (Laure, associée unique, petit cabinet)

Les auditrices soupçonnent leurs clients de ne pas faire ce choix sur des critères techniques et professionnels mais sur le fait qu'elles sont des femmes. Ce sentiment flatteur d'être « élue » par le client est terni par des soupçons de sexisme de leur part. En exprimant cette idée, les femmes montrent combien elles doutent de leur capacité à assumer leur rôle de professionnelle comme les hommes et combien elles restent persuadées de subir leur rôle de femme. Ce doute

est insinué par le comportement des hommes lors des interactions avec elles. Si elles ne sont pas choisies par le client c'est parce qu'elles sont des femmes dans un univers d'hommes et si elles le sont c'est sur la base de critères liés à leur sexe et pas à leurs compétences. Dans tous les cas, elles attribuent le choix du client à des considérations de genre qui l'emportent sur les compétences professionnelles.

V.4.2 Gestion des conflits de rôles

Le travail de représentation des auditrices auprès du client exige un comportement en parfaite adéquation avec le modèle comportemental de la firme. En revanche, cette contrainte de représentation de la firme ne s'applique pas ou plus aux auditrices qui ont créé leur propre structure. Elles n'ont plus à rendre des comptes sur leur temps de travail à une hiérarchie, ni à se conformer à un code vestimentaire stricte ou à un comportement avec le client dictés par la firme.

L'on ressent cette envie de se recentrer sur soi, avec son rythme à soi, ses priorités, libéré des exigences de représentation de la firme, des mises en scène du « bon professionnel » au travers de ce verbatim :

En sortant d'un cabinet structuré, la première chose qu'il a fallu que je fasse c'était retrouver mon équilibre en fait. Parce qu'à un moment malgré tout...J'ai beaucoup donné, quoi. [...] Donc maintenant j'ai rechargé les batteries pour construire pour moi. (Séverine, ex-*Big*, associée unique, petit cabinet)

Les femmes qui ont vécu une première expérience en *Big* rappellent les exigences à tenir en matière de code vestimentaire :

Inutile de vous dire que je ne portais pas de pantalons. Couleur muraille : gris, bleu, marron. Des bottes s'il gelait, sinon des escarpins. Pas de maquillage, rien. Et ce n'était pas imaginable autrement. (Françoise, ex-senior *manager Big* / *Managing partner*, cabinet moyen)

L'activité en indépendant leur permet d'adopter des codes vestimentaires plus souples que ceux qu'elles ont connus en *Big*. Le choix du vêtement est dicté par la situation d'interaction. Le vêtement est exploité comme support non verbal aux interactions avec le client, comme le montre ce verbatim :

L'apparence joue pour moi. Je peux plus jouer sur les vêtements tandis que les hommes à part les couleurs...Dans certaines situations, je vais mettre du noir et blanc parce qu'il faut qu'on m'assimile à « du bancaire, du strict » et une autre fois du rose, en fonction de la mission. Je joue sur le haut (veste, décolleté, ..), sur le bas (jupe, pantalon) et sur le

thème (plus ou moins sport). On cherche à convaincre via des vêtements. (Tatiana, associée unique, petit cabinet)

Le vêtement contribue à asseoir le message qu'elle veut faire passer au cours des interactions. En modulant son aspect extérieur, l'auditrice cherche à agir sur la relation.

V.4.3 Rôle de professionnelle versus rôle de mère

Le mode d'exercice en indépendant laisse une liberté appréciable pour les mères qui ont connu des difficultés pour concilier leur charge de travail et leur charge domestique en *Big*. C'est particulièrement vrai pour les mères qui doivent jongler avec des emplois du temps chargés. Les arrangements en matière d'horaires se négocient de gré à gré avec les clients comme le montrent ces échanges :

Quand j'ai créé le cabinet, c'était marrant parce que je sortais de l'environnement d'un *Big* qui est quand même assez coincé et je me souviens ma fille a piqué sa crise : « je veux pas aller au cathé si c'est pas toi qui m'accompagne ». Moi j'avais 3 enfants et je travaillais. Je suis devenue « maman cathé » pendant deux ans. Donc, ça a été assez dur et donc il y avait des moments où, le mercredi, il fallait qu'à cinq heures je sois à l'église pour le « cathé ».

Donc je disais aux clients : « je suis absolument désolée mais ce soir je suis maman cathé ».

Et ils me disaient tous : « C'est formidable ! Comment vous y arrivez ? C'est tellement... Plus personne ne fait ça de nos jours. Félicitations ! Allez-y, bien sûr ! ».

Et ça, quelle que soit la confession. Chez... (elle cite un *Big*), c'était inenvisageable, impossible. (Françoise, ex-senior *manager Big*, *managing partner*, cabinet moyen)

Comme le mettent en évidence ces échanges avec les clients, cette auditrice vit une transition importante entre deux sphères : celle d'un *Big* où elle a longtemps évolué et celle du cabinet qu'elle a créé. Ce qui s'avérait impossible dans son ancien cadre de travail se révèle tout à fait gérable dans le second. Elle est parvenue à négocier avec ses clients la possibilité d'aménager son temps de travail et ses horaires de départ. En toute transparence, elle a fait passer des activités qui relèvent de la sphère personnelle, religieuse et familiale avant ses activités professionnelles. Les interactions avec les clients qu'elle relate à ce propos se sont déroulées sans difficultés et sur un ton très positif. A la surprise de l'auditrice, ce qui aurait pu la conduire à mener une difficile négociation voire à essuyer un refus s'est déroulé sans difficultés avec des clients compréhensifs voire admiratifs.

En donnant la priorité à des activités extra-professionnelles, elle montre à ses clients qu'elle a des valeurs qui lui tiennent à cœur d'un point de vue personnel et familial : valeurs religieuses, sens de la transmission et dévouement à sa famille. Les clients de leur côté, dont on peut supposer que certains sont parents comme elle, l'ont très bien intégré. Ces valeurs qui lui sont chères laissent aussi sous-entendre aux clients une éthique et un engagement appréciables dans la sphère professionnelle. Autrement dit les valeurs personnelles qu'elle défend ont aussi leur place dans la sphère professionnelle et cela se révèle tout à son honneur vis à vis de ses clients.

Elle convient du fait que cet arbitrage momentané au cours duquel elle met en avant son rôle de mère et en retrait son rôle de professionnel n'est pas réalisable dans un *Big* du fait des exigences de représentation et de disponibilité au client.

La pratique en indépendant s'avère plus facile à vivre pour les femmes qui deviennent mères ou ont des enfants en bas âge, comme l'indique ce verbatim :

Je me suis mise à mon compte juste après mes études. J'étais chez moi et j'avais beaucoup d'avantages. J'avais des clients de petite taille en commissariat, un contact très agréable, vous êtes en lien direct avec le PDG. Il y a un lien qui se fait et il y a des gens qui me suivent depuis des années. J'ai pu travailler avec des enfants à la maison, oui, oui. Quand j'ai accouché, ben les congés maternité, j'ai pas su ce que c'était, parce que j'étais chez moi ! Avec les clients je m'organisais pour les rendez-vous : « Venez à telle heure ! ». En général je leur disais de venir le matin ou pendant les périodes de sieste. Et aussi je donnais les enfants en garderie le matin pour aller en déplacements chez les clients. J'avais forcément une clientèle de proximité. (Véronique, associée unique, petit cabinet)

Cette auditrice n'a pas développé ses activités professionnelles au détriment de son rôle de mère. Elle arrive à concilier les rôles. Elle reçoit les clients chez elle, inverse les priorités dans son planning : elle place les rendez-vous professionnels en fonction des horaires de sieste de ses enfants. Cette auditrice qui exerce en indépendant sans salarié a développé une clientèle de proximité ; elle a noué avec le temps des liens étroits avec ses clients. Son travail est valorisant dans la mesure où elle est en relation directe avec les dirigeants des entités audités. Elle a fait le choix de travailler à son propre domicile. Elle a la possibilité d'intégrer et coordonner dans un même lieu ses différentes activités. L'organisation est facilitée au quotidien. Les relations intuitu personae avec une clientèle de proximité facilite les échanges et les entrevues avec le client. Durant les périodes de maternité (grossesse, enfants en bas âge), ce mode de fonctionnement s'avère particulièrement confortable, même s'il nécessite une bonne organisation personnelle.

C'est ce qu'exprime cette autre auditrice qui a aussi fait le choix de s'installer son compte et à son domicile.

Je travaille chez moi, il n'y pas de frontière, on ne ferme jamais la porte du bureau aux clients. (Tatiana, associée unique, petit cabinet)

Par cette expression imagée, elle souligne cette grande disponibilité au client et comment les sphères professionnelle et extra-professionnelle en viennent à s'interpénétrer. La séparation des rôles est moins marquée qu'en *Big* car tout se fait dans un espace unique et dans un temps modulable qu'elles gèrent de façon autonome.

V.4.4 Mise en exergue du rôle de chef d'entreprise

A l'issue de leurs études ou d'une expérience parfois difficile en *Big*, certaines professionnelles font le choix de s'installer à leur compte. Ce choix de l'indépendance n'est pas chose aisée pour les femmes. Ce choix peut être un moyen de mettre fin aux conflits de rôles qu'elles vivent au quotidien en *Big*, comme le montre ce verbatim :

Le sexisme ordinaire dans lequel elles vivent les fait renoncer. (Sabine, *partner*, *Big*)

Ce verbatim révèle que le sexisme dans lequel les auditrices évoluent a un impact direct sur la satisfaction, l'engagement au travail, la motivation des femmes voire leurs intentions de départ. En s'installant à leur compte, les femmes partent avec une volonté : celle de construire pour elles. Elles expriment aussi la volonté de faire différent de ce qu'elles ont douloureusement vécu en *Big*, d'en prendre le contre-pied.

Moi, quand j'ai créé ce cabinet, j'ai dit : « Je veux faire quelque chose de complètement différent de ce que j'ai vécu ». (Françoise, ex-senior *manager Big*, *managing partner*, cabinet moyen)

Cette différence mérite d'être développée. Pour cette auditrice, qui a précédemment travaillé 9 ans en *Big*, il s'agit de prendre position au sein de la profession en tant que femme et d'insuffler des valeurs en interne qui valorisent le féminin.

Les femmes à la tête de leur propre cabinet appuient aussi leur démarche sur un constat : pour elle, les femmes qui dirigent des cabinets ne se rendent pas assez visibles vis-à-vis de leur clientèle.

Quand on a monté le cabinet, moi j'étais toute seule donc je pouvais pas imaginer que j'allais monter un truc qui allait ressembler à quelque chose. Avec A... (mon associée) on a commencé à devenir un peu plus grosses et au bout d'un moment, les clients nous ont dit : « Vous êtes le plus gros cabinet de ..., à part les *Big* ». Alors on a continué à faire profil bas puis au bout d'un moment on s'est dit : « On est un peu c... de faire profil bas finalement, on va finir par être visible ». Maintenant on est plus visible et je

pense qu'un de ces jours on va mettre notre logo en grand sur la façade. Ca va finir par se faire parce que ça fait longtemps qu'on en a envie. Mais au début on était très modestes parce que les femmes n'aiment pas se mettre en avant. (Françoise, ex-senior *manager Big, managing partner*, cabinet moyen)

Les femmes attribuent ce penchant pour la discrétion au fait que les rôles qu'elles jouent dans la société les conduisent à adopter une position en retrait, y compris dans la sphère professionnelle. Les réflexes de genre s'avèrent plus forts que les compétences objectives ou la légitimité acquise dans la sphère professionnelle. Pour cette auditrice, ce sont les clients qui par leur remarque (« vous êtes le plus gros cabinet ») initient cette prise de conscience.

Pourtant, parmi les femmes à la tête de leur propre cabinet, certaines dépassent les assignations de genre et revendiquent le rôle de « chef d'entreprise ». Ce constat émane essentiellement de l'exploitation du récit de vie conduit auprès d'une auditrice, dont nous extrayons ce verbatim :

Moi, je me suis positionnée dès le début non pas seulement comme un conseil mais comme un chef d'entreprise. J'ai adhéré très vite au MEDEF. Je considère qu'un patron de cabinet, c'est un chef d'entreprise. Donc, quand je discute avec un entrepreneur, on est dans le même bateau. On a exactement les mêmes problématiques. On s'intéresse à son business, ses clients, ses fournisseurs, son personnel, ses locaux, son patrimoine. C'est une relation très forte qui néanmoins, reste dans l'indépendance. On dit les choses quand il faut les dire. (Françoise, ex-senior *manager Big, managing partner*, cabinet moyen)

Cette commissaire aux comptes, à la tête d'un cabinet de taille moyenne, endosse un rôle inédit mais légitime dans ses interactions avec le client : celui de chef d'entreprise. Elle se dote d'une dimension professionnelle supplémentaire et s'impose de façon totalement nouvelle vis-à-vis de lui.

Conclusion de la section V.4

Cette quatrième section nous renseigne sur la façon dont les auditrices appréhendent leur rôle de professionnelle dans leurs interactions avec le client. Elle présente un triple intérêt :

- accroître nos connaissances sur la profession dans son ensemble
- accéder à des connaissances spécifiques relatives à des structures *non Big*,
- améliorer la compréhension des structures *Big*, par effet de comparaison.

Le choix d'interviewer des auditrices ayant une expérience préalable en *Big* s'est avéré porteur. Les interviews des auditrices ayant exercé en *Big* puis à leur propre compte offrent un matériau particulièrement riche. Les expériences relatées sont spontanément accompagnées d'une comparaison avec ce qu'elles ont vécu en *Big*. Sur des situations d'interactions précises, ces auditrices sont en mesure d'effectuer elles-mêmes la confrontation entre les deux modes d'exercice. Elles nous aident dans notre démarche d'identification des spécificités et différences entre les deux modes d'exercice.

En exploitant l'ensemble des récits des auditrices exerçant en petites et moyennes structures et en le confrontant avec les récits de femmes exerçant en *Big* nous avons pu mettre en évidence des similitudes et des différences. Nous avons identifié une constante : comme en *Big*, les auditrices vivent des tensions vis-à-vis du modèle de rôle professionnel édicté selon des normes masculines. En revanche, nous mettons en évidence des différences notables avec les *Big 4* :

- un travail de représentation vis à vis du client qui n'est pas de même nature
- des codes vestimentaires plus libres et plus modulables
- une négociation plus aisée avec le client quant à l'ajustement des rythmes de travail et à l'intégration d'évènements personnels tels que la maternité dans l'activité professionnelle
- des liens étroits et intuitifs avec une clientèle de proximité
- pour les femmes à la tête de leur cabinet, une capacité à se positionner comme chef d'entreprise dans leurs interactions avec les clients

Section V.5 Discussion des résultats

Après l'exposé des résultats, nous sommes maintenant en mesure de discuter ces résultats et d'apporter des réponses à nos différentes sous-questions de recherche en prenant comme point de repère conceptuel la théorie des rôles selon une perspective interactionniste.

Les paragraphes qui suivent présentent les principales conclusions auxquelles nous sommes arrivées pour chacune des sous-questions de recherche. Des schémas et tableaux de synthèse des rôles, rôles conflictuels et tactiques de gestion des rôles conflictuels sont aussi présentés.

V.5.1 Exposé des rôles et conflits inter-rôles chez l'auditrice en interaction avec le client

Lors des interactions, client et auditrice sont engagés les uns vis-à-vis des autres dans des relations de rôles. Au cours d'une même situation d'interactions, l'auditrice peut endosser plusieurs rôles. Les situations d'interactions avec le client sont susceptibles de générer différents conflits inter-rôles.

V.5.1 1 Rôles activés

Au cours des interactions avec le client, se révèlent différents rôles chez les auditrices. A partir du codage des entretiens sous Tropes, nous avons identifié, pour chaque auditrice et chaque situation d'interaction, les rôles activés (cf.annexe 11). Nous présentons dans la figure ci-dessous les 6 rôles identifiés chez l'auditrice :

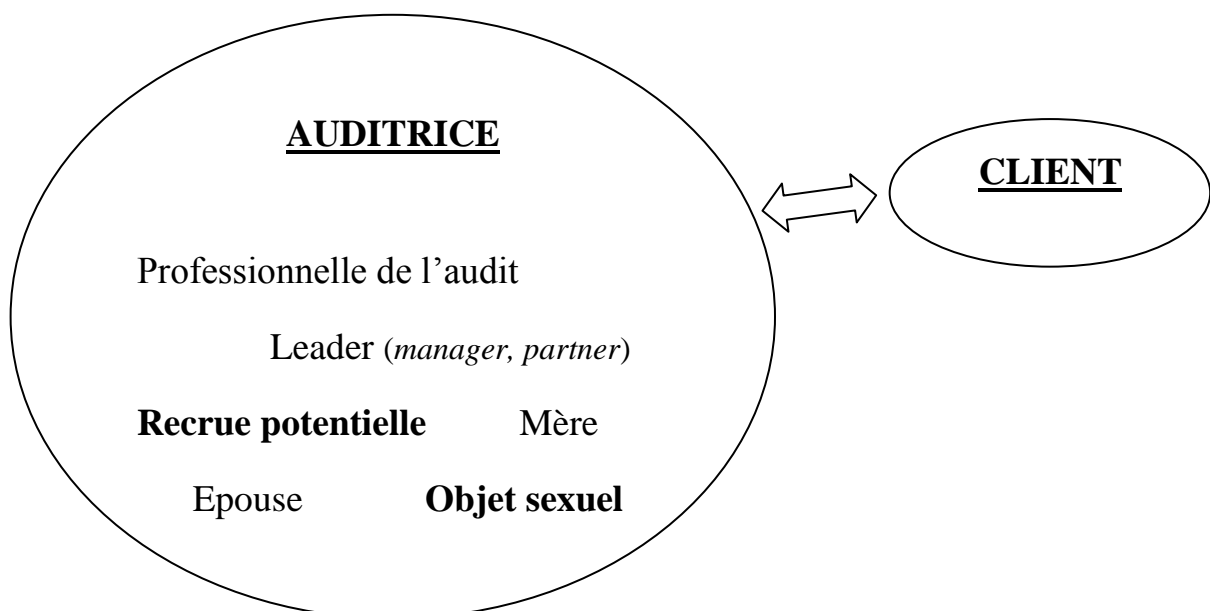


Figure 3 : Rôles activés chez les auditrices en situation d'interactions avec le client

4 rôles ont été déjà identifiés et abondamment étudiés dans la littérature croisant genre et comptabilité : celui de professionnelle, de *leader* (*manager* d'équipes, *partner*), de mère et d'épouse. Les 2 autres n'ont pas fait l'objet de travaux de recherche en comptabilité-audit. Il s'agit des rôles de recrue potentielle et d'objet sexuel vis-à-vis du client qui méritent des développements spécifiques. Nous avons volontairement présenté ces différents rôles de façon désordonné, non organisée et non hiérarchisée. Le rôle de professionnelle est saillant mais il peut être éclipsé par d'autres rôles, au cours de certaines situations d'interactions. Certains rôles peuvent être activés, d'autres peuvent ne jamais l'être. Une jeune auditrice quittera la firme d'audit au stade de junior avant d'avoir expérimenté le rôle de *manager*, donc de leader d'équipe vis-à-vis du client. Une autre ne voudra pas enfanter ou adopter et n'endossera jamais le rôle de mère face au client. Tous ces rôles ne sont pas non plus activés en même temps au cours d'une interaction. Tous ces rôles ne se « valent » pas pour les auditrices. Les auditrices endossent légitimement certains rôles tels que le rôle de professionnelle de l'audit ou de leader d'équipes. Elles peuvent activer elles-mêmes certains rôles face au client (épouse, mère). Elles peuvent être manifestement orientées vers des rôles par le client, rôles qu'elles acceptent ou refusent d'endosser (recrue potentielle, objet sexuel).

Intérêt d'un échantillon varié d'auditrices dans l'étude des conflits de rôles

Afin d'identifier les différents rôles endossables par les auditrices, la diversité de notre échantillon en termes d'âge et de niveau d'expérience s'est avéré être une force. Interviewer des auditrices à différents stades de leur carrière professionnelle et de leur vie nous a donné une vision riche et varié des rôles endossés et endossables. Le matériau recueilli auprès d'auditrices expérimentées est différent de celui recueilli auprès de jeunes auditrices. Une régulation temporelle des rôles est mise en évidence. Les entretiens avec des auditrices juniors ont permis de voir émerger le rôle d'objet sexuel, tandis que le rôle de mère l'a été avec des auditrices plus âgées et plus expérimentées.

Le matériau recueilli auprès d'auditrices expérimentées s'est avéré plus riche que celui collecté auprès d'auditrices juniors. Les rôles de mère et d'épouse n'ont pas encore (ou très rarement) été expérimentés. Le rôle de leader n'est pas encore accessible pour ces jeunes femmes.

V.5.1.2 Conflits de rôles activés

L'étude des situations d'interactions entre auditrices et clients et des entretiens avec les acteurs nous ont permis d'identifier 6 rôles et 2 conflits de rôles saillants : rôle de professionnelle versus rôle de mère et rôle de professionnelle versus rôle d'objet sexuel.

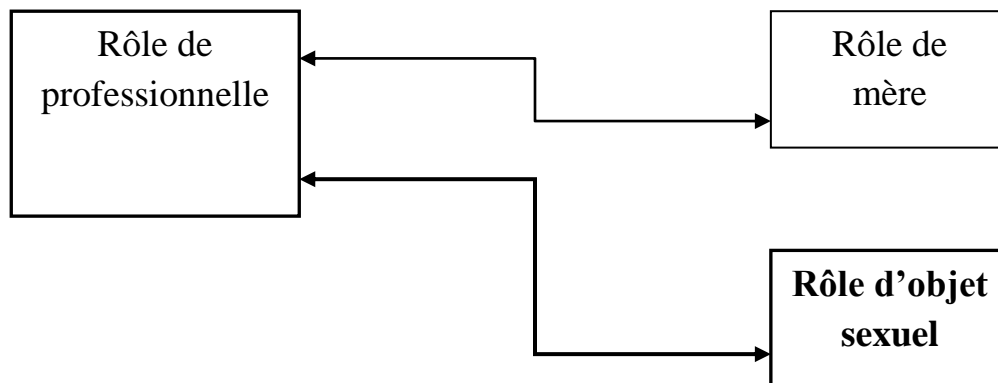


Figure 4 : Rôles et conflits inter-rôles perçus par les auditrices légales en situation d'interaction avec le client

Dans la figure ci-dessus, les conflits inter-rôles sont matérialisés par des doubles flèches. Nous n'avons pas délimité les champs travail (rôle de professionnelle) et hors travail (rôle de mère). Pendant longtemps la littérature en sciences des organisations et en sciences de gestion, dont celle croisant audit et genre, s'est nourrie de cette dichotomie. Cette séparation est tombée en désuétude du fait de la mise en évidence d'une interpénétration des sphères professionnelle et extra-professionnelle, tout particulièrement pour les femmes (Lupu, 2012 ; Dambrin et Lambert, 2008). Les femmes ont une vision et une approche globale de leur vie, elles raisonnent en termes de cohérence, sans nécessairement faire de segmentation entre sphères professionnelle et privée (Lupu, 2012). Nous percevons d'autant plus les limites cette séparation artificielle que nos travaux mettent en évidence le rôle d'objet sexuel et posent la question de son positionnement. Autant le rôle de mère peut s'appréhender comme relevant de la sphère domestique, hors travail. Il renvoie à des activités liées à la grossesse, à la maternité, le soin et le temps consacrés aux enfants. Sa place dans le champ hors travail peut se justifier. Autant le rôle d'objet sexuel a une position hybride : il n'est pas censé relever du champ du travail mais ne relève pas non plus du champ hors travail. La suite de nos analyses tend à montrer que ces différents rôles s'interpénètrent, rompant la barrière artificielle du champ du travail et du champ hors travail.

Afin de mettre en évidence les conflits de rôles chez les auditrices, la diversité de notre échantillon en termes d'âge et de niveau d'expérience s'est une fois de plus avérée être une force. Les conflits de rôles vécus varient suivant l'âge et le niveau d'expérience des auditrices. La conflictualité entre maternité/parentalité et rôle professionnel n'a pas encore été expérimentée (ou très rarement) par les auditrices juniors, du fait de leur âge. De plus, les auditrices juniors manquent encore de recul vis à vis de leur travail et abordent le métier sans en capter encore la dimension genrée.

Par ailleurs, le fait d'avoir intégré des clients et des clientes à notre échantillon nous a permis d'obtenir des données différenciées en fonction de leur genre.

V.5.1.3 conflits de rôles activés via les interactions avec les clientes

Si notre attention s'est portée principalement sur les interactions entre auditrices et clients masculins, nous n'avons pas négligé pour autant les interactions avec des clientes. Les conflits de rôles sont supposés être activés par les interactions avec les clients masculins du fait de la différence de genre entre auditrice et client. Le risque serait de se désintéresser des interactions en considérant que, du fait qu'auditrice et cliente partagent le même genre, des conflits de rôles ne pourraient être activés.

La présence des femmes à des postes de décision et de management évolue. Le management intermédiaire au sein des entreprises est de plus en plus féminisé. Le top management compte encore peu de femmes, mais il est de moins en moins rare pour une auditrice *manager* d'échanger avec une directrice administrative et financière ou une partner avec une directrice générale.

L'analyse de Goffman nous a conduites à être attentifs aux interactions entre auditrices et clientes. Si les femmes ont été appréhendées comme un « groupe défavorisé » par Goffman (2002), elles ont aussi été qualifiées de « séparées les unes des autres par les intérêts qu'elles acquièrent dans l'organisation même qui les divise ». Pour les auditrices, les interactions avec les clientes ne s'avèrent pas toujours aisées. Si les auditrices tentent de créer une proximité avec leurs clientes, ces dernières n'hésitent pas à créer une distance et leur rappeler leur rôle d'auditrice-contrôleur. Si elles mettent en avant leur rôle de mère, les clientes se chargent de souligner l'incompatibilité de ce rôle avec celui de professionnelle. Les auditrices font alors l'expérience de conflits de rôles, comme c'est le cas avec des clients masculins. Mais l'expérience est plus douloureuse avec des clientes. Elle souligne la faiblesse du lien collectif, l'isolement et le cheminement solitaire des femmes dans leurs trajectoires professionnelles au sein des organisations.

V.5.2 Activation du rôle d'objet sexuel par le client

Les rôles de professionnelle et les rôles de mère (dans les deux sens : porter un enfant et être parent) ont été abondamment étudiés au sein de la littérature croisant audit et genre. Les conflits de rôles qu'ils engendrent ont aussi fait l'objet de recherches approfondies. En revanche, le rôle d'objet sexuel n'a, à notre connaissance, pas été mis en exergue au sein de la littérature croisant audit et genre. A partir de l'observation et de l'analyse des situations d'interactions avec le client selon la perspective goffmanienne, nous avons pu déceler sans ambiguïté l'existence du rôle d'objet sexuel chez l'auditrice (cf. annexe 11). La mise en évidence de ce rôle constitue

une des contributions majeures de nos travaux. C'est la raison pour laquelle nous l'avons fait figurer en gras en Figure 4.

Les résultats obtenus à la suite de l'analyse de contenu suggèrent l'existence du rôle d'objet sexuel chez les auditrices. Les auditrices sont manifestement orientées vers ce rôle par certains des clients. Ce rôle revient de façon récurrente dans les situations d'interactions étudiées même si, au fil des entretiens que nous avons conduits, le terme précis d'« objet sexuel » n'est pas employé par les interviewées. Des périphrases sont utilisées (« On est un objet » dit Solange, « Il y a un aspect physique » déclare Laure). Une des principales difficultés pour le chercheur tient au fait que ce rôle est souvent évoqué sans être nommé par les interviewés. Nous tentons de trouver des explications aux multiples difficultés que peut rencontrer un chercheur à aborder la thématique sexuelle en comptabilité-audit et à identifier le rôle d'objet sexuel. Nous questionnons le silence académique de la recherche en comptabilité sur ce rôle. Nous exposons ce qui caractérise ce rôle chez les auditrices. Nous tentons de comprendre comment les auditrices gèrent les tensions induites par ce rôle.

V.5.2.1 Difficultés rencontrées par le chercheur

Le rôle d'objet sexuel peut être difficile à mettre en évidence par un(e) chercheur(euse) lors de la phase d'enquête auprès des auditrices. De multiples obstacles se dressent face à lui ou elle.

La première difficulté est que le corps sexué peut sembler, pour l'auditrice, accessoire à la réalisation d'une prestation intellectuelle. Il est d'abord un outil objectif de travail chez le client pour se déplacer, mener des investigations, communiquer avec lui. L'irruption du corps et de la sexualité dans un espace professionnel réputé intellectuel comme l'audit peut être difficile à concevoir et à verbaliser par les femmes.

La seconde difficulté est qu'il est difficile d'identifier sans ambiguïté la démarche du client.

Si des comportements agressifs de harcèlement sexuel de la part du client sont sans équivoque, des réflexions, remarques ou regards fugaces, saisissables dans leur instantanéité ou encore des comportements de cour plus ou moins insistants sont plus difficiles à interpréter pour l'auditrice. Le plus souvent, il ne s'agit pas de manifestations sexuelles explicites de la part du client-prédateur sexuel mais de ce qui peut être perçu par les auditrices dans le climat des échanges, le langage utilisé, les façons d'être et d'agir du client (regards, expressions du visage, gestes). Cela relève de perceptions, de sentiments, voire d'interprétations, c'est à dire d'éléments subjectifs. Cette dimension subjective peut faire douter l'auditrice. A-t-elle bien perçu et interprété un mot, un geste, un regard de la part du client ? L'auditrice peut en douter et ne pas en faire part au chercheur.

La troisième difficulté est que certaines auditrices passent sous silence, banalisent ou occultent les scènes au cours desquelles elles ont été prises pour objet sexuel ou en minimisent

l'importance et le retentissement sur elles. Nous ressentons des signes de confusion et de gêne lorsqu'elles évoquent ce rôle d'objet sexuel. Etre perçue comme objet sexuel de la part du client peut être perçu comme dévalorisant par les auditrices, dégradant professionnellement. Ce rôle renvoie à des situations et/ou échanges inconfortables et humiliant avec le client qu'elles préfèrent garder pour elles et ne pas divulguer au chercheur. Nous percevons aussi dans ce silence des femmes des signes de culpabilité de leur part. Les auditrices peuvent avoir la perception que si ce rôle est activé par le client, c'est parce qu'elles ont, elles-mêmes, activé des signaux sexuels à son égard. L'activation de ce rôle chez le client serait alors perçue comme la conséquence de leur propre comportement.

Pour identifier ce rôle sans ambiguïté, il est nécessaire d'être attentif au contexte interactionnel, à la cohérence des propos tenus par les différents acteurs, aux points de convergence qui existent dans leurs discours respectifs et leurs positions individuelles.

Se pose aussi la question de la méthode pour investiguer un tel objet. La méthode de recueil des données doit être adaptée. Seule une démarche qualitative permet d'accéder à ces données. Elle doit favoriser une grande liberté d'expression et une mise en confiance pour les interviewées. S'exprimer sur cette thématique est difficilement envisageable via la réponse à un questionnaire, par exemple. Nichols *et al.* (1997) ont travaillé sur cette thématique à partir d'envois de questionnaires à 150 CPA (75 hommes et 75 femmes) aux Etats-Unis. Le choix de cette méthode nous a interpellées. En réalité, ces questionnaires ne visaient pas à recueillir des témoignages ou expériences personnelles mais de mettre les interviewés face à divers scénarios de harcèlement sexuel et à recueillir leurs interprétations. L'entretien directif, du fait de son cadre rigide, semble aussi peu propice à l'évocation de cette thématique. Les 3 méthodes combinées de collecte de données que nous avons choisies s'avèrent pertinentes et nous ont permis de mettre à jour le rôle d'objet sexuel comme rôle saillant dans les interactions avec le client. Elles permettent de donner aux interviewées leur place de sujet à propos d'un phénomène où elles sont prises comme objet.

L'attitude du chercheur doit aussi être adaptée. Cela suppose d'être attentif aux interprétations que font les femmes des situations d'interactions vécues. Il faut impérativement respecter le point de vue subjectif des femmes interviewées, leur perception des événements.

En dépit de toutes ces démarches et précautions, il faut néanmoins s'attendre à obtenir des informations limitées et les obtenir avec difficultés du fait que ce thème relève d'un tabou au sein des organisations (Martin, 1990).

V.5.2.2 Le rôle d'objet sexuel en contexte professionnel

La mise en évidence de ce rôle d'objet sexuel (cf. annexe 11) n'est pas un résultat étonnant en tant que tel. La femme comme objet sexuel dans un contexte organisationnel est une thématique

largement explorée dans d'autres champs disciplinaires que la comptabilité et ce depuis plusieurs décennies.

De façon générale, l'irruption de la sexualité dans l'univers professionnel a fait l'objet de nombreuses études et de vastes débats. Pour Martin (1990), tout ce qui évoque une sexualité active relève du tabou et est rejeté hors des frontières des organisations. Pour Alvesson et Billing (1997), la sexualité imprègne en réalité les organisations. Ils considèrent qu'il y a des éléments de nature sexuelle qui interviennent dans le climat ou l'ambiance de travail, les actions et le langage. Ils vont jusqu'à affirmer que le genre et la sexualité sont centraux sur le lieu de travail et qu'entrer dans une organisation, c'est entrer dans un monde de sexualité. Les jeux sexuels servent à montrer et affirmer son identité vis à vis d'autrui. Burrell (1991) montre que faire une place à la sexualité comme quelque chose de légitime et potentiellement positif dans les organisations permettrait de créer des climats professionnels plus positifs, plus agréables, plus spontanés et libérés émotionnellement. Cela permettrait aussi de contrer le côté terne et sans relief des bureaucraties. De son côté, Gherardi (1995) évoque le fait que certaines propositions pour réduire le harcèlement sexuel sur les lieux de travail conduisent à des règles excessives qui renforceraient en fait la bureaucratie et le contrôle managerial et appauvriraient la vie professionnelle.

Si nous restons hors du périmètre de la littérature en comptabilité, nous constatons que la femme comme objet sexuel et les pratiques plus ou moins subtiles de harcèlement sexuel sont courantes au sein des organisations (Gutek 1985; Kahn and Crosby 1985). Dans le conseil en management, secteur qui évolue sur des marchés d'expertise connexes à l'audit et sur lequel les *Big 4* sont très présents, le rôle d'objet sexuel des consultantes a été mis en évidence sans ambiguïté (Boni-Le Goff, 2013). La sexualisation des relations entre clients et consultantes a été analysée. Cette sexualisation n'est pas toujours subtile ou feutrée. Des comportements empreints de sexisme peuvent prendre le pas sur les bonnes manières. Les interactions entre une équipe de consultants comportant une majorité de femmes et des cadres intermédiaires se sentant menacés dans leurs prérogatives voire dans leurs emplois par une mission de réorganisation, ont fait l'objet d'un approfondissement par la chercheuse. Il est mis en évidence une escalade de sexisme et une violence croissante à l'égard des femmes : plaisanteries, moqueries puis vexations publiques et enfin harcèlement physique et tentative de viol sur une jeune consultante dans les locaux du client. Pour Boni-Le Goff (2013), cette violence peut être nourrie par deux dimensions du rôle professionnel qu'endossent les consultantes face au client. Elles sont à la fois femmes-consultantes, ce qui remet en cause l'ordre de genre de la profession et il leur est délégué une violence symbolique (réaliser une opération de réorganisation menaçante au sein de l'entreprise) que les équipes du client vivent mal. Sans en arriver à de telles extrémités, il s'avère que le rôle d'objet sexuel induit par certains clients est menaçant pour les professionnelles. Il peut être interprété comme le reflet de l'expression et de l'affirmation de la domination masculine au sein des organisations. Il en est la manifestation ultime, primaire.

V.5.2.3 Silence académique sur le rôle d'objet sexuel dans la littérature comptable : tentatives d'explications

Si nous examinons la littérature en comptabilité, nous constatons que le rôle d'objet sexuel des professionnelles reste encore trop absent et quasiment occulté au sein de la littérature. Nous avons identifié deux articles seulement parus dans la revue *Critical Perspectives on Accounting* en 1997 qui traitent du harcèlement sexuel au sein de la profession comptable. L'un tente d'identifier et caractériser les pratiques de harcèlement sexuel au sein de la profession comptable (Kirkham, 1997). L'autre aborde cette thématique en posant la question des différences d'interprétation entre hommes et femmes experts-comptables sur ce qui constitue ou non un acte de harcèlement sexuel (Nichols *et al.*, 1997). Les résultats montrent que les hommes experts-comptables sont moins enclins que les femmes experts-comptables à considérer un homme comme coupable de harcèlement sexuel. Les deux articles traitent du harcèlement sexuel sur le lieu de travail (collègues, hiérarchie) mais n'abordent pas le rapport au client. Hormis ces deux articles publiés la même année, dans la même revue, nous n'en avons pas trouvé d'autres.

Nous émettons différentes hypothèses pouvant expliquer ce silence. Ce silence peut être lié au caractère trouble et tabou de la thématique sexuelle eu égard à la recherche académique en comptabilité. Les auteurs qui se sont intéressés aux liens entre comptabilité et sexualité sont rares. Burrell (1987) s'est intéressé à la dimension répressive des organisations vis à vis de la sexualité et de ses manifestations. Il soutient que le développement de la comptabilité et la déssexualisation des activités ont été de pair. D'autres auteurs rappellent combien bureaucratie et sexualité sont antinomiques : l'un, ignore l'autre et le repousse hors de ses frontières (Alvesson et Billing, 1997). La grossesse (avec ce que cela implique en termes de sexualité, de modification du corps et d'émotions) pose problème aux auditrices et aux organisations qui les emploient (Haynes, 2007a et 2007b). Les émotions en général, et l'émotion sexuelle en particulier, n'ont pas droit de cité au sein des bureaucraties. L'émotion sexuelle avec son caractère impulsif et non maîtrisable est en profonde contradiction avec l'image de l'auditeur (dépassionné, neutre, objectif, rationnel, analytique). De ce fait, elle est niée, repoussée hors des frontières, laissée à la porte des organisations. Ce silence peut aussi être dû au fait que la comptabilité est une sphère professionnelle masculine, ce qui n'encourage pas les chercheurs (majoritairement masculins) à évoquer des biais et travers qui pourraient la discréditer. Enfin, cette façon d'appréhender les femmes pourrait relever d'un travers social courant qui n'est pas spécifique à la profession et qui ne mériterait pas d'être étudié. Le peu d'intérêt qui lui est porté pourrait aussi venir du fait de perceptions et interprétations différentes entre hommes et femmes. Face à un même cas de harcèlement sexuel sur le lieu de travail, les femmes seraient particulièrement sensibles tandis que les hommes le minimiseraient (Nichols, 1997).

Nous constatons qu'en proposant ces trois explications, nous adoptons sans le vouloir une perspective masculine. Cela montre à quel point nous pouvons être conditionnées alors même que nous sommes femme et travaillons sur le genre. Cette absence peut aussi s'expliquer par la faible représentation des femmes dans la recherche académique en comptabilité-audit. Si elles étaient plus nombreuses, cette thématique serait plus investiguée, comme le sont celle de la maternité (Dambrin et Lambert, 2008 ; Lupu, 2011) ou celle de la corporéité (Haynes, 2007a et 2007b). Par ailleurs, s'il était fait une plus grande place aux études de terrain qualitatives et un espace d'accueil plus grand à la parole des femmes (via des entretiens ou des récits de vie), cette thématique pourrait émerger et venir nourrir les travaux sur le genre. Si plus de chercheurs et chercheuses s'y consacraient via des entretiens avec les auditrices (des envois de questionnaires à remplir nous paraissent non adaptés à la thématique), le sujet prendrait corps et les professionnelles se sentiraient plus à l'aise pour l'évoquer.

V.5.2.4 Contextes interactionnels avec le client favorisant l'émergence du rôle d'objet sexuel chez les auditrices

Le rôle d'objet sexuel est induit par la co-présence corporelle de l'auditrice et du client. Certains contextes interactionnels favorisent plus que d'autres l'émergence du rôle d'objet sexuel. A travers les situations d'interactions avec le client, observées et relatées, nous avons identifié des contextes interactionnels qui prédisposent à l'activation du rôle d'objet sexuel.

Contextes interactionnels avec le client favorisant l'émergence du rôle d'objet sexuel pour les auditrices	Séquences de verbatim
Environnements de travail fortement masculinisés (entrepôts, usines, ateliers, zones de stockage)	« <i>Vous arrivez avec votre petit tailleur, <u>face à des magasiniers bruts de décoffrage</u>, en province. Je suis la bête curieuse, hein!</i> »
Jeunesse et inexpérience professionnelle de l'auditrice	« <i>jeune demoiselle</i> », « <i>jeunes auditrices juniors</i> » , « <i>charmantes</i> » , « <i>jeunes et jolies</i> » (<i>expressions relevées lors des interactions</i>)
Ecart d'âge avec le client (auditrice plus jeune)	« [...] <i>Aller en tête à tête déjeuner avec mon client</i> [...], <i>quand je me retrouve avec des clients qui ont <u>autour la quarantaine</u>, je ne le fais pas.</i> »
Auditrice isolée, situation de face à face avec le client	« [...] <i>Aller en <u>tête à tête</u> déjeuner avec mon client, je le sens moins.</i> »

Tableau 18 : Contextes interactionnels avec le client favorisant l'émergence du rôle d'objet sexuel pour les auditrices

V.5.2.5 Caractéristiques du rôle d'objet sexuel chez les auditrices

Ce rôle auquel sont exposées les auditrices comporte un certain nombre de caractéristiques.

-Même si les auditrices se trouvent dans des situations professionnelles plutôt favorables, sont indépendantes financièrement et possèdent des positions d'expertise et d'importants capitaux scolaires et sociaux, il leur est difficile d'échapper au rôle d'objet sexuel vis-à-vis de certains clients masculins.

- Toute auditrice y est potentiellement exposée face au client, et ce quel que soit son niveau hiérarchique. Ce rôle peut être induit par tout type de client masculin, quel que soit son niveau hiérarchique et socio-professionnel (ouvriers, employés, cadres de middle management, membres du top management). Les modes d'expression utilisés peuvent varier (verbal et/ou non verbal), la façon dont le rôle est induit par le client aussi (de façon plus ou moins explicite, directe). Le sexisme est plus feutré au siège qu'à l'usine, le vocabulaire est plus en retenue dans les bureaux qu'en entrepôts mais, en définitive, ce qui est perçu par les femmes est de même nature.

-les auditrices juniors (jeunes et possédant peu d'expérience professionnelle) y sont tout particulièrement exposées. D'abord démunies face au comportement du client, elles finissent, avec l'expérience et la maturité, par intégrer cet élément et à envisager diverses façons de s'en prémunir et de le gérer. Il semble être une souffrance pour les jeunes auditrices (inconfort, malaise, sentiment d'instrumentalisation et de ne pas être à sa juste place, risque de perte de crédibilité ou de légitimité professionnelle) et, lorsqu'il n'est plus, un soulagement pour les femmes mûres. Il demeure néanmoins un sujet de préoccupation pour toutes. Il est évoqué par celles qui le vivent directement mais aussi par celles qui encadrent de jeunes femmes qui y sont exposées (mises en garde, attitude protectrice).

- Avoir le sentiment d'endosser ce rôle n'est pas seulement de nature psychologique. Les femmes ressentent une réelle vulnérabilité physique face au client. Le rôle d'objet sexuel marque durablement le corps et l'esprit.

- Le rôle d'objet sexuel attribuable par le client à l'auditrice est latent dans le rapport homme/femme. Il est subi par l'auditrice. Il ne doit pas être confondu avec la séduction qui relève d'un jeu interactionnel auquel la femme peut prendre part si elle le désire.

V.5.2.6 Rôle d'objet sexuel et conflit d'ordre éthique

Le conflit entre rôle de professionnelle et rôle d'objet sexuel des auditrices est d'autant plus important qu'il provoque un conflit d'ordre éthique dans l'exercice de leurs fonctions. Un conflit d'ordre éthique survient lorsque les attentes perçues quant à un rôle donné, entrent en conflit avec les valeurs et la morale du receveur de rôles (Jones et Deckro, 1993). Pour les auditrices, se sentir perçues comme objet sexuel par le client peut entrer en conflit avec leurs

valeurs morales et leur éthique professionnelle. Si ce conflit éthique peut être vécu, il peut aussi être anticipé.

Certaines auditrices refusent d'endosser à terme le rôle de *partner*. L'exposition à ce rôle d'objet sexuel semble maximale du fait de la dimension commerciale du rôle de *partner*. Elles anticipent des interactions avec le client sur un registre contraire à leurs valeurs morales : vendre leur physique au client pour en tirer un avantage matériel (maximiser son portefeuille de clients et ses honoraires). Cette perception du rôle de *partner* comme objet sexuel exprimée par certaines auditrices pourrait remettre en cause les analyses de certains auteurs. De nombreux travaux croisant audit et genre montrent que si les femmes ne peuvent pas atteindre le statut de *partner*, ce n'est pas par choix personnel mais parce qu'elles en sont empêchées (Lupu 2011, Dambrin et Lambert, 2008).

Nos résultats nous conduisent à nuancer ces analyses. Certaines femmes rejettent sciemment ce rôle en raison du conflit d'éthique perçu. Ces femmes ont une éthique professionnelle et personnelle forte et une haute idée du rôle de *partner*. Or, ce qu'elles perçoivent de ce rôle, l'idée qu'elles s'en font, ne leur plait pas. Ces femmes ne semblent pas prêtes à assumer la mutation dans le rôle professionnel endossé (passage du *craft of auditing* au *business of auditing* selon la formule de Covalsky et Dirsmith (1985)). La progression hiérarchique, le statut et le prestige du rôle de *partner* ne protégeraient pas contre le rôle d'objet sexuel. Pire, il accroîtrait le risque d'y être exposé et ferait même de ce rôle un élément-clé de succès. Les deux rôles de *partner* et d'objet sexuel semblent se superposer dans l'esprit de ces auditrices.

D'autres auteurs montrent que les femmes doivent se masculiniser pour atteindre le grade de *partner* (Hantrais, 1995 ; Pillsbury *et al.*, 1989) et qu'elles en souffrent personnellement (Maupin et Lehman, 1994). Nos résultats montrent au contraire que certaines femmes pressentent le rôle de *partner* comme une instrumentalisation et une exploitation du corps féminin face au client et à des fins commerciales et financières.

Dans tous les cas, il s'agit d'adopter des règles du jeu dictées par les hommes : se masculiniser et mimer les hommes ou, au contraire, endosser un rôle d'objet sexuel féminin face au client. Dans les deux cas, cela génère de la souffrance et des conflits moraux pour les femmes.

V.5.2.7 Professionnelle de l'audit et objet sexuel : non-congruence des rôles

Une auditrice peut-elle tenir son rôle de professionnelle auprès du client tout en étant considérée par lui comme un objet sexuel ? Ces rôles sont-ils compatibles ou source de conflit ?

Le codage des entretiens avec les auditrices nous a permis de mettre en évidence des conflits de rôles perçus entre rôle de professionnelle et rôle d'objet sexuel vis-à-vis du client (cf. annexe 12)

Le conflit de rôles naît de l'existence d'oppositions majeures entre les attributs des deux rôles, comme le synthétise le tableau ci-dessous :

Attributs du rôle de professionnelle de l'audit		Attributs du rôle d'objet sexuel		Séquence de verbatim
Sujet	<i>Actif, mobile, indépendant</i>	Objet	<i>Passif, captif, dépendant</i>	« On est un <u>objet</u> , quoi... »
Distance		Proximité		
Intellect	<i>Cerveau</i>	Physique	<i>Corps</i>	« C'est pas la technique, c'est le <u>physique</u> . »
Rationalité	<i>Chiffres, calculs, technique, absence d'émotion</i>	Irrationalité	<i>Impulsions, émotions</i>	
Contrôle, Maîtrise	<i>Normes, contrôle des comptes, rapport d'audit</i>	Abandon	<i>Absence d'alternative, lâcher-prise</i>	« Y a eu des moments marrants quand on est obligées d'être en jupe et qu'on est sur des claires-voies dans les usines [...] Mais, on n'avait <u>pas le choix</u> . »
Pouvoir	<i>Expertise, pouvoir d'investigation, proximité des sphères de pouvoir (DG, comité d'audit)</i>	Soumission	<i>Vulnérabilité physique</i>	« Vous arrivez avec votre petit tailleur, <u>face à des magasiniers bruts de décoffrage</u> [...] »
Déontologie	<i>Code de déontologie, éthique professionnelle</i>	Absence de valeurs morales	<i>Perversité</i>	« Ils vous font monter en jupe, <u>exprès</u> ... »

Tableau 19 : Attributs comparés des rôles de professionnelle de l'audit et d'objet sexuel

Nous constatons que les attributs du rôle de professionnelle sont en conflit avec ceux du rôle d'objet sexuel. Ces deux rôles sont fondés sur des valeurs opposées, antagoniques. Il paraît impossible de les faire coexister. L'irruption du rôle d'objet sexuel gomme les attributs professionnels légitimes de la femme. La femme se trouve momentanément dépouillée,

dépossédée de ses repères et attributs professionnels. La femme prise pour objet sexuel passe du statut de sujet à celui d'objet, de proie pour le client. Ce pouvoir s'exprime et s'affirme lors des interactions entre auditrice et client, du fait de leur co-présence corporelle.

V.5.2.8 Perceptions induites par le rôle d'objet sexuel pour les auditrices

Les auditrices évoquent à la fois des menaces véritables et ressenties d'être considérées comme objet sexuel de la part du client. La menace ressentie (pression implicite, tacite du client) peut être appréciée comme tout autant dangereuse que la menace véritablement exprimée (pression expresse et directe, formulée et exercée par le client). Les sentiments exprimés face à ce rôle sont multiples et contrastés. Nous avons synthétisé les perceptions et sentiments que nous avons pu capter au cours des échanges avec les auditrices. Ayant noté une gradation dans les perceptions exprimées, nous avons classées ces perceptions dans un ordre croissant, allant du sentiment de malaise à celui de révolte.

Perception induites par le rôle d'objet sexuel	Séquence de verbatim
Malaise	« J'ai toujours cette <u>gêne</u> , une petite <u>ambiguïté</u> . », « C'est un peu limite. »
Vulnérabilité	« On est un <u>objet</u> . »
Impuissance	« On n'avait <u>pas le choix</u> . »
Injustice	« Jamais de ma vie, quand je présentais <u>un auditeur</u> , on m'a dit « Il est pas mal ! » [...] C'est un peu limite. »
Révolte	« Je suis toujours <u>exaspérée</u> quand ceci prend le pas sur la relation professionnelle ». « Ça me <u>révolte</u> . »

Tableau 20: Perception induites par le rôle d'objet sexuel chez les auditrices

Nous notons ici une gradation dans les sentiments que peuvent ressentir les auditrices. Ils peuvent aussi évoluer et se modifier avec l'âge, l'expérience et le vécu. Etre prise pour objet sexuel par le client affecte durablement une auditrice. Ces sentiments peuvent la poursuivre tout au long de son parcours professionnel.

V.5.2.9 Rémanence du rôle d'objet sexuel à l'issue des interactions avec le client

Nous nous sommes interrogées sur la possible persistance chez l'auditrice du sentiment d'être un objet sexuel à l'issue des interactions avec le client qui a initié le rôle. Dans quelle mesure ce rôle ne l'imprègne-t-il pas durablement ? Le Larousse (2014) définit la rémanence comme la

« persistance d'un état après la disparition de sa cause » ou encore « la propriété qu'a la sensation de persister quelque temps après que le stimulus a disparu ». Selon ces définitions, le sentiment d'être un objet sexuel pourrait perdurer alors même que le stimulus de l'interaction avec le client a cessé. Nous avons perçu ce sentiment à travers les verbatim de certaines auditrices. Le rôle n'est plus endossé ponctuellement du fait du client et contre leur volonté. Il est assimilé, incorporé par elles et subsiste au-delà des interactions qui l'ont initié. Il devient un rôle actionnable selon les contextes d'interactions auxquels elles sont confrontées, pour mieux tenir leur rôle professionnel.

V.5.2.10 La tentation du jeu avec le client

Ce rôle génère des tensions intimes avec celui de professionnelle mais il peut être activé professionnellement pour initier un jeu avec le client. Il s'agit d'un jeu opportuniste, perçu comme contribuant à la réalisation de la mission : gommer la dimension de contrôle, accéder plus aisément aux informations.

Je suis blonde et jeune : j'en joue. [...] J'avoue que j'en joue. (Myriam, junior, *Big*)

Je suis blonde et femme [...] Alors j'en joue. Il y a un côté un peu opportuniste. On joue sur tous les registres. Tant mieux si ça me facilite le job. (Anne Julie, *manager*, *Big*)

Les clients [...] ils aiment bien l'été parce qu'on est en décolleté et en jupe. Ça ne me gêne pas, ça fait partie du jeu. Et on en joue aussi, forcément. [...] En être conscient et en jouer ! C'est un atout. (Myriam, junior, *Big*)

Ce jeu est salvateur pour l'auditrice : il lui permet de marquer sa distance au rôle et de reprendre sa position de sujet. Mais il n'est pas exempt de risques pour elle.

L'analyse des situations d'interactions avec le client et des propos tenus par les auditrices à l'issue des interactions nous permettent de mettre en évidence l'existence de ce rôle et de mettre un mot sur des vécus variés. Quelle que soit la façon dont les femmes s'expriment à son propos (non équivoque, à demi-mots, ou en tentant d'évacuer ce rôle), elles mettent en évidence l'existence de ce rôle. Quand elles y ont été exposées, les femmes s'avèrent durablement marquées par ce rôle d'objet sexuel. Elles s'expriment sur le double registre de la surprise et de l'exaspération. Des jeunes auditrices disent avoir déjà été exposées malgré elles à ce rôle. Des femmes *manager* et *partner* ayant déjà été exposées à ce rôle dans leur jeunesse prennent une attitude protectrice vis-à-vis de leurs équipes féminines. En tant que femme, nous avons été sensibles à leur discours. Il fait écho à des situations professionnelles que nous avons pu vivre nous-mêmes dans l'exercice de nos fonctions en entreprise.

V.5.2.11 Etre prise pour objet sexuel : quelles issues ?

Etre prise pour objet sexuel par le client est une situation à hauts risques pour les femmes et les façons de s'en préserver s'avèrent limitées. L'ambiguïté potentielle de certains face-à-face avec le client masculin peut expliquer que les femmes investissent cet espace avec prudence. Si elles esquivent toute situation d'interaction avec le client qui pourrait activer ce rôle (refus d'aller déjeuner en tête à tête avec le client, par exemple), les femmes-*managers* et *partners* ne développent pas leur réseau de clientèle comme le font leurs collègues masculins, ce qui les dessert sur la durée et nuit à leur carrière. Si les auditrices acceptent d'endosser le rôle d'objet sexuel initié par le client, elles ne sont pas prises au sérieux et sont considérées comme non professionnelles. Elles peuvent perdre toute légitimité professionnelle et subir alors un second préjudice. Si elles tentent d'apparaître asexuée voire se masculinisent pour ne pas y être exposées, elles sont aussi étiquetées négativement. Se masculiniser consiste à gommer ses attributs féminins perçus comme « stigmatisants » (Goffman, 1975), à caler son comportement à la fois sur celui de ses collègues masculins et sur celui de ses clients masculins. En adoptant des codes comportementaux masculins, la femme tente de faire alliance avec les « normaux » (Goffman, 1975). Par ce procédé, elle en vient à « se percevoir en termes non stigmatiques ». Mais ceci ne correspond pas à la perception du client. Ce dernier la perçoit comme déviante à la norme féminine. Quant aux auditrices qui pensent s'en prémunir en mettant en avant leur rôle de mère et d'épouse vis-à-vis du client, il n'est pas sûr qu'elles y gagnent. La mise en avant du rôle de mère peut être mal perçue par le client car ce rôle sous-entend une moindre disponibilité à son égard et un moindre engagement professionnel.

Les risques que fait encourir le rôle d'objet sexuel sur la carrière des femmes sont importants. Si elles valident ce rôle auprès du client, elles ne sont plus crédibles professionnellement et subissent des préjudices professionnels. Si elles se masculinisent ou prennent une allure androgyne pour s'en prémunir, elles sont mal perçues car non conformes à leur genre. Si elles évitent les situations pouvant activer ce rôle elles se ferment des opportunités de faire évoluer leur carrière. La marge de manœuvre des auditrices s'avère limitée et nécessite un état de vigilance permanent face au client.

V.5.3 Premier mode de gestion des conflits de rôles : proposition d'une typologie de tactiques interactionnelles

Les auditrices sont couramment exposées à des situations d'interactions difficiles voire déstabilisantes face au client. Nombre d'entre elles sont perçues et vécues comme des mises à l'épreuve de la part du client. Ce constat est fait tous niveaux hiérarchiques confondus, du stade de junior à celui de *partner*.

Nos résultats indiquent que les auditrices interviewées utilisent une variété de pratiques pour gérer les conflits de rôles qu'elles disent vivre. L'analyse du terrain met en évidence un

foisonnement de pratiques individuelles de la part des auditrices. Nous ne pouvions pas nous contenter d'exposer toutes les démarches individuelles mises en œuvre par les auditrices individuelles. Il nous fallait organiser la multiplicité des données, proposer une classification. Nous n'avions pas prévu initialement de dresser une typologie des pratiques de gestion des conflits de rôles. Du fait de notre rattachement à l'Interactionnisme Symbolique, il était hors de propos d'en dresser une. Goffman a refusé d'adopter ce type de démarche. Dans un souci de fidélité et de cohérence avec le cadre théorique retenu, nous avons au départ écarté cette démarche.

Néanmoins, nous avons réalisé que cette posture comportait des limites. Tout d'abord, en dépit du foisonnement des pratiques de gestion de rôles, nous avons identifié des points communs et des récurrences dans les rôles endossés et dans les façons de gérer les conflits de rôles. Il était important de mettre en évidence ces régularités et tendances générales au sein de la population étudiée. D'autre part, il paraissait indispensable de trouver un outil pour structurer la présentation de nos résultats. Enfin, il fallait aussi, parce que c'est ce que l'on attend d'un chercheur en sciences de gestion, aboutir à une schématisation de la gestion des conflits de rôles des auditrices. Ces différents éléments ont concouru à la construction d'une typologie des pratiques de gestion des conflits de rôles des auditrices.

En matière de gestion des conflits de rôles, nous avons relevé différentes pratiques ou modes que nous présentons dans le tableau ci-dessous. Nous adoptons un terme plus précis : celui de tactique. Une tactique est caractérisée par l'usage optimal de différents modes opératoires et de moyens pour emporter un gain ou une décision. Elle est aussi caractérisée par un enjeu local et limité dans le temps. Ce terme nous a paru mieux refléter la démarche des femmes que nous développons ci-après.

Nous avons identifié 5 tactiques différentes. Nous distinguons 2 tactiques que nous qualifions d'actives (actionner un levier inter-rôles, résister) et 3 que nous qualifions de passives (esquiver, se résigner, nier). Le qualificatif d'actif est employé concernant les tactiques qui visent à un travail sur soi et/ou sur l'autre, dans l'interaction, tandis que les passives visent à ne pas entamer ce travail, soit en évitant l'interaction (le conflit de rôles, anticipé, n'est de ce fait pas activé), soit en se résignant, soit en niant le conflit de rôles.

TACTIQUES MISES EN ŒUVRE	commentaires explicatifs
1. ACTIONNER UN LEVIER INTER-ROLES	Exploiter les attributs d'un rôle pour mieux remplir les attentes relatives à un autre rôle, dans une situation d'interaction donnée
2. RESISTER	Choisir de ne pas répondre à certaines attentes de rôles. Refuser d'endosser certains rôles jugés incompatibles entre eux
3. ESQUIVER	Eviter les situations d'interactions génératrices de conflits de rôles
4. SE RESIGNER	N'adopter aucune tactique de gestion de conflits de rôles
5. NIER	Nier l'existence de conflits de rôles

Tableau 21 : Les 5 tactiques interactionnelles de gestion des conflits de rôles

Dans les paragraphes qui suivent, nous analysons en détail les tactiques adoptées par les auditrices interviewées qui se sont retrouvées en situation de conflits de rôles. Cette analyse prend appui sur les concepts et théories de l'Interactionnisme Symbolique. Pour chacune des 5 tactiques, nous présentons les conflits de rôles qui sont censés être gérés (RP=Rôle Professionnel, OS=Rôle d'Objet Sexuel, RM=Rôle de Mère), les actions mises en œuvre par les auditrices et des verbatim représentatifs.

V.5.3.1 Tactique N°1 : Actionner un levier inter-rôles

Les tensions peuvent déterminer les femmes à adopter des tactiques de conciliation des rôles conflictuels. Le rôle de mère peut être exploité pour mieux assumer le rôle de professionnelle. C'est ce à quoi procèdent les femmes qui utilisent comme levier le « maternage » des clients.

Pour gérer le second conflit qui oppose rôle de professionnelle au rôle sexuel, il s'agit de prendre appui sur des attributs féminins pour maximiser sa compétence professionnelle personnelle (accès aux informations) ainsi que pour réguler le climat relationnel avec le client. Le terme de levier est employé pour montrer que deux rôles qui s'avèrent a priori incompatibles se trouvent momentanément « connectés » et que l'un sert l'autre.

En nous appuyant sur les principes dramaturgiques tels qu'élaborés par Goffman, nous percevons la dimension théâtrale de cette tactique de gestion des conflits de rôles. Elle met en évidence un rapport particulier des auditrices à leur genre. Jouant sur différents registres, usant si nécessaire de « parades sexuées » (Goffman, 2002), elles s'appliquent à transformer des freins en atouts.

Le genre s'apparente pour elles à un travail d'acteur. Il nécessite une vigilance constante. Il est mis en œuvre via des dispositions, comportements, moyens corporels et esthétiques. Il est appréhendé comme une performance vis à vis du client. Cette tactique s'exprime à travers l'important travail de mise en scène, en amont des interactions, sur ses aspects verbaux (la préparation du discours au client chez Bénédicte) et non verbaux (le soin porté au choix des vêtements par Valérie et Myriam). Le vêtement est perçu comme une composante du rôle à part entière. Il peut servir le discours des auditrices comme il peut trahir leur représentation. Il faut donc en maîtriser l'usage pour contrôler les impressions données en situation d'interaction. Ces préparatifs aux interactions-client sont effectués à l'abri du regard du client, dans « les coulisses », pour reprendre la terminologie goffmanienne.

L'usage de cette tactique présente des nuances à la fois en fonction de l'enjeu perçu de la situation d'interaction. Si l'enjeu perçu est faible et l'interaction perçue comme peu impliquante, la mise en scène est peu subtile : l'auditrice ne va pas à l'encontre des stéréotypes genrés, elle les exploite, quitte à se décrédibiliser vis-à-vis du client. Si c'est le contraire, l'auditrice se met en scène de façon plus subtile et tente de persuader son interlocuteur de sa légitimité.

TACTIQUES DE GESTION DE CONFLITS DE ROLES	CONFLITS DE ROLES PERCUS PAR L'AUDITRICE	ACTION MISE EN OEUVRE	<i>verbatims représentatifs</i>
1. ACTIONNER UN LEVIER INTERROLES	RP versus RM	Pratiques de maternage du client	<p><i>J'ai toujours materné mes clients, déjà avant quand j'étais chez... J'ai eu un client, au mépris de toutes les règles de rotation qui existaient déjà. J'en ai eu un pendant neuf ans et je n'ai jamais pu m'en dépêtrer. (Françoise, ex-senior manager Big / Managing partner, cabinet moyen)</i></p> <p><i>Ca fait aussi partie de notre fonction, de faire en sorte que le client se sente à l'aise dans sa relation. Mettre le client dans un cocon [...]. (Charlotte, senior manager, Big)</i></p>
1. ACTIONNER UN LEVIER INTERROLES	RP versus OS	Exploiter ses attributs féminins (physique, code vestimentaire) pour maximiser sa compétence professionnelle personnelle (accès aux informations)	<p><i>Je suis blonde et jeune : j'en joue. Je fais semblant de pas connaître, je pose une question soit disant innocente. J'avoue que j'en joue. (Myriam, junior, Big)</i></p> <p><i>Je suis blonde et femme et on me prend parfois pour une demeurée. Ils sont tellement machos parfois... Alors j'en joue. La naïveté : je pose des questions, je fais celle qui sait pas. Et parfois ils se méfient moins. Il y a un côté un peu opportuniste. On joue sur tous les registres. Tant mieux si ça me facilite le job. (Anne Julie, manager, Big)</i></p>

TACTIQUES DE GESTION DE CONFLITS DE ROLES	CONFLITS DE ROLES PERCUS PAR L'AUDITRICE	ACTION MISE EN OEUVRE	<i>verbatims représentatifs</i>
		Exploiter ses attributs féminins (physique, code vestimentaire) pour réguler le climat relationnel avec le client	<p><i>Quand je vais interviewer des gens et je sais que c'est des « mecs », spontanément je me maquille, je m'habille plus court. C'est un atout, c'est une évidence. J'ai testé, ça marche. C'est terrible à dire mais ça marche ! [...]La dernière fois, on m'a offert un café, on m'a fait faire le tour des ateliers. On m'a dit « C'est rare quand on reçoit des jolies femmes ! ». [...]Là, je viens en paix. Je casse le code. (Valérie, manager, Big)</i></p> <p><i>Les clients apprécient les femmes qui se mettent en jupe, Ils aiment bien l'été parce qu'on est en décolleté et en jupe. Ca ne me gêne pas , ça fait partie du jeu. Et on en joue aussi, forcément. J'arrive parfois à obtenir beaucoup plus facilement des infos que les collègues masculins. En être conscient et en jouer ! C'est un atout ».</i> <i>(Myriam, junior, Big)</i></p>

Tableau 22 : Tactique N°1, Actionner un levier inter-rôles

V.5.3.2 Tactique N°2 : Résister

La tactique de la résistance a été mise en évidence dans le cadre du conflit de rôles opposant rôle de professionnelle et rôle d'objet sexuel. A l'opposé de la première tactique, cette tactique consiste à ne pas composer mais à refuser d'endosser un rôle qui pourrait compromettre l'exercice de l'autre.

TACTIQUES DE GESTION DE CONFLITS DE ROLES	CONFLITS DE ROLES PERCUS PAR L'AUDITRICE	ACTION MISE EN OEUVRE	<i>verbatims représentatifs</i>
2.RESISTER	RP versus OS	Refuser d'endosser le rôle d'OS en se masculinisant	<p><i>J'avais un air très androgyne pendant longtemps. (Françoise, ex-senior manager Big / Managing partner, cabinet moyen)</i></p>
			<p><i>Les femmes-commissaires aux comptes sont plus dures, ont besoin de « se construire une coquille. (Béatrice, cliente)</i></p>
		Ne pas rentrer dans le jeu du client	<p><i>[...]avec mon équipe très féminine, les clients me disent : « Quand est-ce que vous nous envoyez telle personne ? On pourrait avoir telle personne ? ». C'est un peu limite. Je leur dis : « Jamais ça n'a été un critère de planification de mes ressources. C'est pas ça le sujet ! ». Je suis toujours exaspérée quand ceci prend le pas sur la relation professionnelle. Ca me révolte. (Annie, partner, Big)</i></p>

Tableau 23 : Tactique N°2, Résister

V.5.3.3 Tactique N°3 : Esquiver

Cette quatrième tactique consiste à ne développer aucune interaction avec le client qui pourrait engendrer un sentiment de conflit entre deux rôles. Le choix de cette tactique est dicté par la prudence et par un réflexe d'auto-protection. Comme l'indique Goffman (1974) « le meilleur moyen de prévenir le danger est d'éviter les rencontres où il risque de se manifester ». A ce propos, il emploie le terme d'« évitement » (Goffman, 1974). Cette tactique porte sur le conflit qui oppose rôle de professionnelle et rôle d'objet sexuel. Lorsque la confrontation avec le client est estimée comme une prise de risque trop importante. La femme esquive alors l'interaction. Cette tactique est sous-tendue par un sentiment de vulnérabilité face à la sexualisation des relations avec le client. La simple co-présence avec le client peut être perçue comme engendrant des tensions inter-rôles irréductibles et non-assumables. Les interactions sont perçues comme une exposition vulnérable au client. Cette vulnérabilité est d'ordre physique. Cette pratique qui consiste à esquiver la confrontation relève de la prudence mais aussi d'un certain fatalisme quant à la capacité à combattre les stéréotypes du client.

TACTIQUES DE GESTION DE CONFLITS DE ROLES	CONFLITS DE ROLES PERCUS PAR L'AUDITRICE	ACTION MISE EN OEUVRE	<i>verbatim représentatifs</i>
3.ESQUIVER	RP versus OS	Ne pas s'exposer à une situation ambiguë avec le client	<i>Aller en tête à tête déjeuner avec mon client , je le sens moins. [...]. J'ai toujours cette gêne, une petite ambiguïté[...] Si je vais en rendez-vous commercial, je vais avec le partner pour le rendez-vous. (Dominique, senior manager, Big)</i>
		Refuser de se projeter dans le rôle d'associée	<i>Il y a beaucoup de femmes qui sont bloquées par ça et qui ne souhaitent pas aller plus haut parce que pour aller plus haut, c'est du commercial, c'est vendre mon corps et ça je n'aime pas. (Joann, partner , Big)</i>

Tableau 24: Tactique N°3, Esquiver

V.5.3.4 Tactique N°4 : Se résigner

Cette tactique consiste en une attitude résignée et fataliste. L'auditrice perçoit une impossible conciliation entre le rôle qu'elle veut endosser et le rôle que veut activer le client. Ce sentiment la paralyse et l'empêche d'envisager une quelconque réponse ou réaction. Elle ne tente pas de s'y opposer. Les conflits de rôles engendrés sont perçus comme irréductibles et ne sont pas combattus.

TACTIQUES DE GESTION DE CONFLITS DE ROLES	CONFLITS DE ROLES PERCUS PAR L'AUDITRICE	ACTION MISE EN OEUVRE	<i>verbatim représentatifs</i>
4.SE RESIGNER	RP versus RM	<i>Subir les remarques de la cliente (*)</i>	<i>Chez le client, la directrice comptable m'a dit quand j'étais enceinte : « Et vous avez eu le temps de le faire, encore ! » du style : « Ici, vous n'êtes là que pour bosser ! ». (Christine, manager, Big)</i>
	RP versus OS	<i>Subir les codes sociaux stéréotypés (*)</i>	<i>« Y a eu des moments marrants quand on est obligées d'être en jupe et qu'on est sur des claires-voies dans les usines, vous voyez. Bon, c'est pas intelligent ça. Mais, on n'avait pas le choix. (Céline, junior, Big)</i>
		<i>Passer du statut de sujet à objet</i>	<i>« On est un <u>objet</u>, quoi... »</i>

Tableau 25 :Tactique N°4, Se résigner

(*) nous exposons ici les façons dont s'exprime la résignation des femmes

V.5.3.5 Tactique N°5 : Nier

La dernière tactique identifiée se situe en marge des autres dans la mesure où elle relève de la négation de tout conflit de rôles et, par conséquent, annihile toute nécessité de les gérer. En effet, pour un nombre minoritaire de femmes les questions de genre, conflit de rôles et, a fortiori gestion de conflits de rôles, sont apparues comme relevant du non-sujet.

TACTIQUES DE GESTION DE CONFLITS DE ROLES	CONFLITS DE ROLES PERCUS PAR L'AUDITRICE	ACTION MISE EN OEUVRE	<i>verbatim représentatifs</i>
5.NIER	Aaucun	Nier les problématiques de genre	<i>On rencontre 30 clients dans l'année, il y en a forcément un avec qui ça passe pas. C'est pas parce que vous êtes une femme ! C'est pas un problème de femmes! (Bénédicte, partner, Big)</i>

Tableau 26: Tactique N°5, Nier

Ce déni pourrait constituer un mécanisme de défense de la part de certaines femmes. Pour l'une des auditrices interviewées, il a fallu du temps et une mise en confiance lors de l'interview pour qu'elle exprime une parole personnelle à ce propos. Ce n'est qu'au cours des 10 dernières minutes d'entretien qu'elle a reconnu vivre des tensions entre son rôle de mère (de deux enfants) et son rôle professionnel. Elle a indiqué que le fait d'être mère constituait un frein pour sa carrière et a exprimé des doutes quant à sa capacité à intégrer le statut de *partner*. Pour l'autre auditrice, mère d'un enfant, l'entretien s'est achevé sans que les questions et problématiques de genre ne soient débattues. Elle n'a pas abordé le caractère masculin de son univers de travail et avoué ne pas se poser ce genre de questions. Manifestement, ces femmes ne percevaient pas ou très faiblement les conflits de rôles, alors qu'elles présentaient les caractéristiques pour y être exposées. Dans le cas de la seconde, nous avons perçu un comportement de déni c'est à dire une perception non assumée ni exprimée des conflits de rôles vécus.

Cela n'a pas manqué de soulever des interrogations de notre part. Du fait qu'elle n'exprimait pas de conflits de rôles liés à son genre, nous avons considéré que cette auditrice constituait un « cas déviant » et l'avons dans un premier temps exclu de notre analyse. En effet, l'étiquette « hors sujet » pourrait être à première vue apposée sur les cas déviants et nous conduire à les laisser de côté puisqu'ils ne peuvent nourrir notre analyse. Dans un second temps, nous sommes revenus sur cette façon de procéder et avons porté dessus un regard critique et réflexif.

V.5.3.6 Prise en compte des cas déviants

Nous estimons que notre travail de chercheur consiste aussi à repérer les irrégularités au sein de nos travaux, à nous interroger et à nous exprimer à leur propos. L'existence de cas déviants nous a conduites à nous poser deux questions :

-En quoi la mise en évidence de cas déviants peut-elle servir le travail du chercheur ?

-Est-on sûr du qualificatif de cas déviant à leur propos ?

Premièrement, la mise en évidence de ces cas déviants nous conduit à nous interroger sur notre volonté d'identifier de façon exhaustive et de classer les phénomènes observés. Cette démarche relève de ce que l'on peut appeler un réflexe « typologisant ». Il conduit en l'espèce à réaliser un classement des tactiques en matière de gestion des conflits de rôles. Il conduit immanquablement à mettre « hors nomenclature » des cas qui ne semblent rentrer dans aucune catégorie. Il conduit ainsi à adopter une vision simplificatrice de la réalité et tend à limiter nos questionnements de recherche. La mise en évidence de cas déviants s'avère donc intéressante : elle nous alerte sur les limites d'une approche « typologisante ».

Deuxièmement, le bien-fondé d'une exclusion peut être interrogé. Peut-on réellement qualifier ce cas de cas déviant ? Est-on sûr que ce qualificatif est justifié ? Nous portons ici un regard critique sur notre propre travail de chercheuse sur le terrain. Nous revenons sur la façon dont les entretiens ont été menés par nos soins. Concernant ces deux entretiens, les questions de genre n'ont pas été développées par les interviewées. Le recueil d'un matériau pauvre est-il de leur fait ou du nôtre ? Avons-nous su créer un climat propice aux échanges avec cette personne ? L'auditrice a-t-elle ressenti une empathie suffisante de notre part pour se livrer sur une thématique qui peut être perçue comme se situant à la frontière du professionnel et du personnel ? Si ce n'est pas le cas, ce que nous qualifions de « cas déviants » ou « hors nomenclature » ne serait pas justifié. Ces cas dits déviants seraient en fait générés par notre propre attitude de chercheuse lors de la conduite des entretiens.

Ce regard réflexif porté sur nos propres travaux nous conduit à montrer à la fois les limites d'une approche « typologisante » en matière de gestion des conflits de rôles et l'extrême prudence à adopter dans la façon de conduire les entretiens et d'analyser les données recueillies pour ce qui relève des problématiques de genre en environnement professionnel. Nous estimons que plutôt que d'être mis de côté, les cas estimés comme déviants devraient au contraire faire l'objet de questionnements spécifiques et d'approfondissements. Ils peuvent être en mesure de révéler des éléments qui pourraient nourrir le travail de recherche.

Les sociologues qui s'inscrivent dans le courant de l'Interactionnisme Symbolique portent d'ailleurs un grand intérêt aux cas qualifiés de déviants. Un des principes analytiques de ce courant consiste justement à prendre en compte les « cas déviants » qui se tiennent en marge de la théorisation élaborée à partir du matériau de terrain. Nos travaux de recherche étant conduits selon une perspective interactionniste, nous avons été encouragés à adopter ce principe analytique et avons fait une place à la « tactique du déni » au sein de l'exposé de nos résultats.

V.5.3.7 Synthèse sur les tactiques de gestion des conflits de rôles

Les tactiques exposées s'avèrent nombreuses et variées. Même si elles peuvent donner l'impression de ne pas avoir de lien les unes avec les autres tant elles semblent différentes, elles possèdent des caractéristiques communes que nous exposons.

Ces tactiques sont individuelles. Elles s'élaborent sans réel modèle et dans un contexte de relative solitude et isolement. Elles font l'objet de rares échanges et de partages d'expériences entre femmes. Des partages ou retours d'expériences avec des consœurs sont rarement évoqués.

Pour un même conflit de rôles, les auditrices peuvent actionner différentes tactiques selon ce qu'elles perçoivent du contexte d'interaction. Ainsi pour gérer le conflit entre rôle de professionnelle et rôle de mère, l'auditrice peut activer 2 tactiques différentes : actionner un levier inter-rôles ou se résigner. De même, pour gérer le conflit entre rôle de professionnelle et rôle d'objet sexuel, l'auditrice peut sélectionner une tactique parmi 4 : actionner un levier inter-rôles, résister, esquiver ou se résigner. Les démarches sont empiriques et relèvent de jeux de tests et de correction sur le terrain. Elles se rodent et s'affinent avec le temps et l'expérience. Elles ne sont pas mutuellement exclusives. Une même auditrice peut se construire un panel de tactiques qu'elle actionnera au gré des situations d'interactions rencontrées. Elle peut actionner différentes tactiques avec le même client, selon les contextes d'interactions, voire au cours d'une même interaction.

Ces tactiques de gestion des conflits de rôles sont des pratiques locales, contingentes et contextualisées. Face à une situation d'interaction perçue et selon la perception qu'elle en a, l'auditrice active une tactique. Ces tactiques sont des réponses ponctuelles à des stimuli. Elles ne semblent pas s'inscrire dans la durée. Elles consistent en des ajustements précaires et instables à la situation d'interaction. Elles ne visent qu'à gérer au cas par cas des conflits de rôles qui surgissent au cours des interactions avec le client. Elles valent le temps de l'interaction c'est-à-dire de représentation de la pièce, pour reprendre la terminologie goffmanienne. Elles visent à apaiser momentanément les tensions inter-rôles perçues au cours de l'interaction avec le client. Il s'agit d'approches court-termistes qui n'insufflent aucun changement de fond. Elles ne visent pas à induire un quelconque changement à cet ordre où domine le masculin. Elles ne permettent que de gérer des conflits de rôles au fur et à mesure qu'ils surgissent sans parvenir à agir sur leurs causes profondes.

Les auditrices elles-mêmes ont conscience des limites de ces tactiques sur la durée. Elles ont un effet libérateur sur les conflits de rôles perçus mais en aucun cas elles ne génèrent d'acquis à long terme. Le sentiment de conflit de rôles réapparaît tôt ou tard, réactivé par un contexte d'interaction similaire à ce qui a déjà été vécu et qu'il va falloir gérer.

Ce premier travail de typologie est nécessaire mais il ne constitue qu'une première étape. Nous devons aller plus loin dans l'analyse des données collectées car elles laissent entrevoir un autre mode de gestion des conflits de rôles par les auditrices.

V.5.4 Inhibition et suppression des conflits de rôles lors des interactions avec le client

A l'issue du chapitre II de notre revue de littérature, nous avons vu émerger l'idée que le client est susceptible de nourrir les conflits de rôles vécus de l'intérieur des firmes. Les interactions avec le client ré-activeraient des rôles et des conflits de rôles déjà expérimentés en interne. Le rapport au client se situerait dans la juste continuité de ce qui est vécu en interne vis-à-vis de la hiérarchie, des collègues.

L'analyse des résultats nous permet de confirmer ce phénomène mais permet aussi d'en identifier d'autres. Nous notons que certains contextes interactionnels sont propices à des relations interpersonnelles bienveillantes et à la construction d'un sentiment de confiance réciproque entre les acteurs. Les situations d'interactions avec le client peuvent alors être vécues comme des espaces de transformation et d'émancipation vis-à-vis de certains conflits de rôles. Certains conflits de rôles peuvent être inhibés voire supprimés chez l'auditrice.

V.5.4.1 Inhibition des conflits de rôles : les pratiques de « maternage » des clients

Les auditrices constatent que les échanges avec le client sont bridés par les exigences de représentation de la firme. Le contenu du discours des firmes sur le rôle à tenir vis-à-vis du client se révèle plus coercitif que les rapports au client eux-mêmes, sur le terrain. Contre toute attente, les clients réagissent positivement à certains comportements de la part des auditrices tel que le « maternage ». Pour évoquer leurs rapports avec leurs clients, les auditrices interviewées usent d'un vocabulaire (« rondeur », « cocon », « maternant ») qui a trait à la maternité.

L'usage du terme fort de « maternage » par les auditrices elles-mêmes n'est pas anodin. Nous percevons deux dimensions dans ce terme de maternage : la première renvoie à la proximité, l'échange et la communication. L'autre sous-entend un renforcement des liens, un attachement sur la durée. En maternant leurs clients, les auditrices tissent des liens forts et durables avec leurs clients.

Ainsi, elles montrent combien l'expérience de la maternité est fondatrice et peut venir modifier de façon profonde et durable les codes comportementaux calqués sur le masculin. Le « maternage » permet de mettre en évidence des qualités et valeurs humaines universellement appréciables telle que la douceur, l'écoute, la patience et la disponibilité. Il semble être apprécié des clients et suscite un attachement, une fidélité de leur part. Les réactions positives des clients au maternage encouragent les auditrices à poursuivre dans cette voie et à intégrer cette

dimension plutôt inédite dans leur rôle professionnel. Plutôt que d'y percevoir une tension entre rôle de mère et rôle de femme, ces auditrices parviennent à intégrer des attributs d'un rôle dans un autre. Ils modifient ce dernier, l'accroissent et l'enrichissent.

Notre propos n'est pas d'induire l'idée que les femmes sont maternantes par nature et par instinct, ce qui reviendrait à adopter une perspective essentialiste que nous réfutons. Il s'agit plutôt de décrire un mode relationnel et interactionnel avec le client. Les auditrices placent les interactions avec le client sur un registre qui est en opposition avec les rapports de force et les affrontements virils que peuvent vivre leurs collègues masculins.

Les femmes qui évoquent les pratiques de maternage n'ont pas forcément vécu l'expérience de la maternité. Pour celles qui sont mères, l'expérience de la maternité les a faites évoluer, les a profondément changées. Ce qui s'inscrit comme un événement relevant de la sphère personnelle privée a des retentissements sur la façon dont elles abordent la sphère professionnelle. Pour les femmes, il y a une continuité des deux sphères, pas d'étanchéité : à la maison, elles maternent leurs enfants et au bureau, leurs clients. Ce rapport au client semble s'élaborer de façon assez intuitive, en réponse à une attente non exprimée mais bien présente et ressentie lors des interactions. Pour les femmes qui n'ont pas eu d'enfants, le rapport au client semble aussi évoluer sur ce registre. La relation au client présente des similitudes avec la relation parent-enfant. L'auditrice est responsable de prendre soin de ses enfants (les clients) et de les surveiller. Notre analyse est à rapprocher de ce que Komori (2008) a relevé au cours du récit de vie de Y.Yamamoto. Cette auditrice-pionnière, qui n'a pas eu d'enfants, prend soin de ses clients comme s'ils étaient ses propres enfants.

Nous pouvons schématiser les effets des pratiques de maternage sur le client et les conséquences en termes de conflits de rôles de la façon suivante :

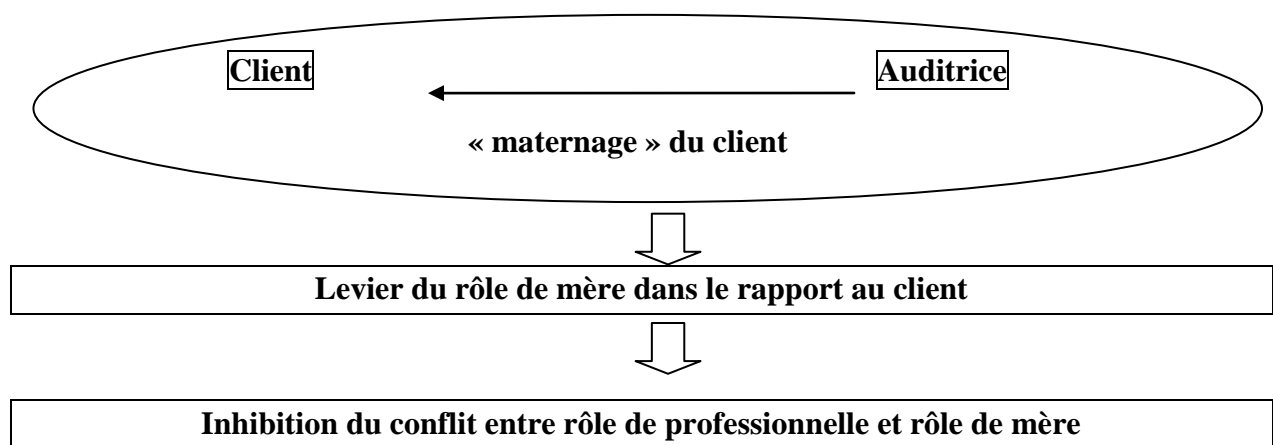


Figure 5 : Pratiques de maternage du client et inhibition du conflit entre rôle de professionnelle et rôle de mère chez l'auditrice

Pour établir cette figure, nous avons sciemment intégré le client et l'auditrice dans une forme ovale afin d'insister sur l'accord des deux parties quant aux rôles endossés et la proximité induite par la tenue de leurs rôles respectifs.

L'irruption de la maternité dans le rapport au client, si stigmatisée en interne et si pénalisante en termes de carrière, est pour le moins surprenante. L'incursion des pratiques de maternage du client relève d'un processus en trois phases :

- interprétation
- transgression
- régulation

Il s'agit d'abord d'une interprétation du rôle de professionnelle par les auditrices. Cette interprétation est dictée par les échanges avec le client. Des qualités féminines totalement bannies du discours sur le client s'avèrent actionnables en situation d'interaction.

Cette pratique relève aussi de la transgression des normes comportementales édictées par les firmes d'audit (distance, indépendance, maîtrise des émotions). Cette pratique transgressive met en évidence les contradictions organisationnelles et les décalages entre discours managérial et pratiques de terrain. Elle révèle que les auditrices savent prendre leurs distances vis-à-vis du discours des firmes pour interagir avec le client. Cette transgression est encouragée par le client qui apprécie ce mode d'échanges.

La manière bien à elles qu'ont les auditrices de jouer le rôle de professionnelle relève enfin d'un mode particulier de régulation des interactions avec le client. Le maternage peut aider à l'obtention d'une coopération momentanée de la part du client, apaiser les conflits avec le client s'ils surgissent, voire empêcher qu'ils ne se révèlent.

Cette pratique montre que les auditrices disposent du recul et de l'assurance nécessaire pour procéder à une interprétation et à une redéfinition du rôle professionnel tel qu'il est prescrit. Elle montre enfin que le client peut, via des interactions placées sous le sceau de l'écoute et de la confiance mutuelle, contribuer à l'apaisement des conflits de rôles chez les auditrices. Le rôle de « mère » ne serait pas en conflit avec le rôle professionnel. Il le nourrirait et lui donnerait une nouvelle dimension, appréciée du client.

V.5.4.2 Suppression des conflits de rôles : le client comme recruteur potentiel

En tant qu'acteur extérieur à la firme d'audit, le client peut lui-même passer du rôle de client au rôle de recruteur potentiel ou d'intermédiaire avec des recruteurs potentiels (réseau professionnel, relations, amis) pour l'auditrice. Des relations de confiance peuvent se développer entre auditrice et client. Le client peut apprécier les compétences de l'auditrice et envisager de l'intégrer à son équipe. L'auditrice peut de son côté aspirer à quitter son poste et intégrer une entreprise. En lui faisant une proposition d'embauche ou en la mettant en relation avec des recruteurs potentiels, le client peut alors permettre à l'auditrice de se désengager d'un

rôle professionnel qu'elle n'est plus prête à assumer. Ainsi, il devient contributeur potentiel ou actif à la suppression des conflits de rôles chez les auditrices. Le client s'inscrit dans la stratégie de suppression de conflit de rôles de l'auditrice. Il l'aide à la mettre en œuvre, à la concrétiser. Cette capacité d'agir n'est envisageable que via une connaissance mutuelle, une mise en confiance préalable et réciproque des interactants.

En endossant le rôle de « materné » face à une auditrice « maternante », le client encourage l'auditrice à poursuivre dans cette voie et contribue à aplanir les conflits de rôles de cette dernière. De même, en se positionnant comme recruteur potentiel vis-à-vis d'une auditrice-mère en difficultés dans sa profession, le client contribue aussi, à sa manière, à libérer l'auditrice du conflit de rôles qu'elle vit. Le client peut, via des interactions placées sous le registre de l'écoute et de la confiance mutuelle, contribuer à l'apaisement des conflits de rôles des auditrices.

Nous pouvons schématiser nos propos de la façon suivante :

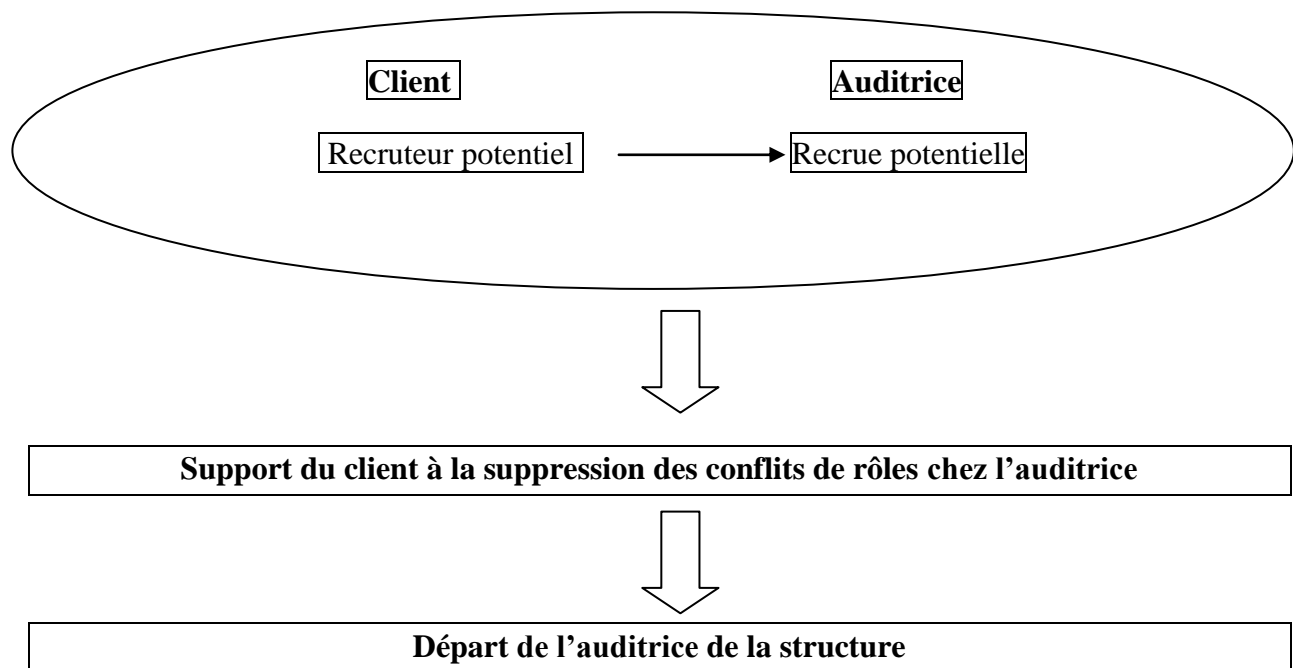


Figure 6 : Activation des rôles de recruteur et de recrue par le client et l'auditrice et suppression définitive des conflits de rôles perçus par l'auditrice

V.5.5 Deuxième mode de gestion des conflits de rôles : stratégie de réinterprétation du rôle de professionnelle

Il ressort de nos travaux de terrain que les femmes ne se contentent pas d'actionner des tactiques de gestion des conflits de rôles face au client. Les contacts récurrents avec le client sont l'occasion d'interrogations de fond quant au rôle de professionnelle à tenir face au client sur la durée. Ces interrogations n'ont pas été recueillies par l'observation directe des scènes d'interactions mais lors des entretiens avec les auditrices (entretiens post-opératoires et entretiens semi-directifs). Les femmes s'interrogent mais elles prennent aussi position. Les données discursives recueillies auprès des auditrices attestent d'une prise de recul vis-à-vis du rôle professionnel lui-même : sa définition, ses caractéristiques et attributs, la façon de l'endosser. La dimension collective de cette démarche est perceptible au travers du changement du lexique employé par les auditrices au cours des entretiens : le passage du « je » au « nous », « les femmes » ou « la féminité ». Elle a aussi été perçue à travers l'homogénéité du discours d'une auditrice à l'autre. Les auditrices semblent disposer d'un vaste paradigme de modes d'action et de manières de dire qui nous autorisent à employer le terme de stratégie. Contrairement aux tactiques dont l'enjeu est local et limité dans le temps, la stratégie s'élabore à partir d'un objectif global et de long terme. Cette façon d'appréhender leur rôle professionnel pourrait les préserver de certains conflits de rôles.

V.5.5.1 La distance au rôle de professionnelle

Une fois de plus, l'Interactionnisme Symbolique vient en support à nos analyses. Goffman met en garde contre une trop grande liberté dans la prise d'un rôle. Si un acteur s'éloigne trop du rôle, il peut se voir infliger des sanctions. En théorie, l'auditrice ne semble pas pouvoir ajuster son rôle de professionnelle, prendre des libertés dans son interprétation. Elle ne peut s'éloigner des règles édictées par la firme, faire une interprétation erronée de son rôle professionnel face au client. Elle prendrait le risque de « perdre la face » (Goffman, 1973b) et ferait courir le risque de décrédibiliser la firme elle-même vis-à-vis du client.

Toutefois, la perspective interactionniste sur laquelle nous prenons appui pour analyser nos résultats est nuancée. Goffman ne limite pas la vie à une scène et les individus à des acteurs tenus par leurs rôles. En développant la notion de distance au rôle (*role distance*), Goffman reconnaît un degré de liberté, une marge de jeu possible des acteurs vis-à-vis des rôles à tenir. Il nous rappelle, par exemple, qu'un acteur ne connaît pas nécessairement toutes les indications, directives et aspects liés à son rôle. Il met en évidence l'existence d'une grande part d'improvisation et donc de liberté. Les règles comportementales liées au rôle ne sont jamais impératives au point de contraindre l'acteur à recourir à une unique manière de parler et d'agir. Cette liberté s'exprime à travers la capacité de ne pas s'identifier complètement au rôle, de s'en distancier. Le rôle étant joué par un acteur, chacun peut lui donner sa propre mesure. D'ailleurs,

un acteur n'est crédible dans un rôle que s'il donne l'impression de ne pas être écrasé par le rôle et s'il montre qu'il sait s'en distancier. Cette reconceptualisation du rôle s'effectue à partir du jeu qui peut exister entre conduite prescrite et conduite effective d'un acteur.

En transposant l'analyse de Goffman à la gestion des conflits de rôles des auditrices, nous mettons en évidence un second mode de gestion des conflits de rôles. Ce second mode de gestion des conflits de rôles s'intègre dans une démarche radicale et collective. Il passe par une prise de distance au rôle professionnel dicté par les firmes d'audit et par sa réinterprétation. Cette démarche s'appuie sur des constats empiriques : ce que les auditrices perçoivent du travail de terrain et des interactions avec leurs clients. Elle naît aussi d'un constat d'échec : les tactiques de gestion des conflits de rôles ne sont qu'adaptatives et limitées.

V.5.5.2 Confrontation entre travail prescrit et travail réel

Les relations avec le client ne sont pas données, définies à l'avance comme on pourrait le penser à travers le discours des firmes. En dépit du soin porté par les firmes d'audit à préparer et former leurs auditeurs aux exigences présumées du client, tout ne peut être prescrit sur le rôle à tenir face au client. En situation d'interaction avec le client, les auditrices expérimentent la confrontation entre travail prescrit et travail réel : interagir avec l'autre n'est pas exécuter une n-ième procédure, mais consiste à prendre en charge ce qui n'est pas réglé d'avance (Guénin, 2008). Il faut être au rendez-vous des événements, gérer des situations imprévues, singulières, se confronter à un client polymorphe, s'adapter.

Les interactions avec le client sont en co-construction permanente. Les rôles sont constamment construits et reconstruits au fil des échanges. Ils ne sont pas attribués une fois pour toutes. Cette nécessité, révélée par le travail de terrain, conduit les auditrices à être attentives aux espaces de liberté, de micro-émancipation qu'offrent les situations d'interactions avec le client par rapport au rôle professionnel prescrit.

La capacité à se distancier d'un rôle se développe avec le temps et l'expérience de terrain. Nous avons noté des différences majeures de discours entre juniors et seniors. Pour les jeunes auditrices, encore en phase d'assimilation du rôle prescrit, il est important de « coller » au rôle prescrit selon des standards masculins. Chez les *senior managers* et *partners*, le discours est distancié, critique et nuancé. Nous pouvons en déduire que c'est de la confrontation récurrente avec le client sur le terrain et de l'accumulation d'expériences que peut émerger ce discours.

V.5.5.3 Se masculiniser : l'autocritique des femmes

La prise de distance au rôle s'élabore par un travail réflexif des femmes sur leur propre vécu et sur ce qu'elles perçoivent du comportement des autres femmes en clientèle, collègues ou supérieures hiérarchiques. Les auditrices ont un rapport complexe et ambigu à l'égard des femmes qui miment les hommes. Elles sont à la fois compréhensives et critiques.

Elles sont compréhensives car elles perçoivent qu'elles répondent au comportement prôné par les firmes et que ce peut être une façon de se positionner vis-à-vis du client masculin. Certaines reconnaissent d'ailleurs avoir adopté des codes comportementaux masculins au début de leur carrière afin d'évoluer professionnellement, avant de réaliser que ce modèle avait ses limites. Se masculiniser serait une tentation et une tentative de jeunesse compréhensible des femmes mais ne serait pas viable sur la durée. Les femmes parvenues au stade de *partners* évoquent d'ailleurs ce travail sur elles-mêmes comme un parcours, un chemin de maturité qui prend du temps.

Elles sont aussi critiques vis à vis d'elles. Tout en reconnaissant qu'il faut de la force de caractère pour gérer les interactions-client, les auditrices estiment que les femmes qui calquent leur comportement sur celui des hommes se fourvoient. D'abord, elles se pénalisent elles-mêmes. Emanant d'une femme, un ego fort ou des rapports d'affrontement sont stigmatisés par le client. Les femmes qui adoptent des comportements masculins ont d'ailleurs systématiquement une image négative (Maupin, 1993 ; Dambrin et Lambert, 2008), tant auprès des hommes que des femmes. Ensuite, en véhiculant une image masculine et en ne faisant pas de place au féminin, elles desservent les femmes dans leur ensemble vis-à-vis du client.

V.5.5.4 Les mutations actuelles de la profession : perception d'opportunités pour les femmes

La gestion des conflits de rôles passe par des tactiques d'adaptation à des environnements qui ne sont pas accueillants pour les femmes, en particulier les mères. Les auditrices se posent en permanence la question de comment gérer les conflits de rôles. Mais elles réfléchissent aussi à comment agir en amont pour que ces conflits de rôles ne soient plus une fatalité. Au-delà de ces tactiques s'élabore un discours réflexif des femmes. Le regard que portent les femmes sur les conflits de rôles n'est pas celui de la fatalité mais du changement possible. Cette démarche se construit en prenant appui sur les retours positifs de la part du client : sensibilité au service rendu, pratiques de maternage encouragées, confiance instaurée sur la durée.

Les femmes perçoivent l'audit légal comme une profession en réaménagement. Le modèle masculin stéréotypé s'essouffle. Le lien entre audit et masculinité s'érode. Le métier évolue d'un univers masculin, de technique et d'expertise vers l'offre de services présentée comme personnalisée et sur mesure.

Le client, soucieux de diversité, ne souhaite plus interagir avec des équipes masculines formatées. Les mutations actuelles de la profession sont perçues comme des opportunités pour les auditrices. La valorisation croissante du service au client (Von Nordenflycht, 2010) conduit les auditrices à percevoir l'espace des relations-client comme de plus en plus légitimant. Comme l'indique Laufer (1982) : « A travers cette nécessité de gérer le particulier, le spécifique, la femme et la féminité trouvent leur place. » L'audit évoluant de plus en plus vers la notion de service au client, la féminité tend à être moins suspect ou illégitime qu'elle le fut. Les différences dans la manière « d'occuper le poste » et d'appréhender le rapport à l'autre peuvent constituer une force. Il s'avère indispensable d'être en congruence avec les préoccupations et sollicitations des clients relatives à la féminisation des équipes.

Cette évolution perceptible du métier ouvre la voie à une féminité décomplexée et revalorisée. Les situations d'interactions avec le client constituent aussi un espace de représentation où elles réalisent qu'elles bénéficient de certaines forces : préjugés positifs, socialisation primaire, qualités socialement développées. Elles peuvent y mettre en évidence des qualités dites « féminines », d'aptitudes communicationnelles (Tannen, 1990), cognitives ou morales (Gilligan, 1982) développées socialement (Lupu, 2011), notamment dans la sphère privée.

Cette évolution du métier naît à la fois des besoins exprimés par les clients et des façons dont les femmes appréhendent et tiennent leur rôle professionnel face au client. Cette évolution du métier est à rapprocher des réflexions de Martin (1990) qui ne sont pas propres à l'audit mais aux contextes organisationnels en général. L'auteure explique que les théories organisationnelles doivent être repensées selon des perspectives féministes et donner plus le droit de cité aux émotions, à l'imperfection, à l'humain. Les émotions, la séduction, voire la tristesse et l'amour ont droit de cité au sein des organisations. Dès lors, les valeurs telles que hiérarchie, compétition, efficacité et productivité qui sont habituellement sur-valorisées ne représenteraient qu'une petite pièce du puzzle organisationnel (Martin, 1990).

V.5.5.5 La conjugaison de registres d'interactions masculin et féminin

Les auditrices s'autorisent une prise de recul critique vis-à-vis des mises en scènes qu'elles sont conduites à assumer lors des interactions et qui assignent une place au féminin. L'excès de féminité comme l'excès de masculinité constituent des voies risquées pour les auditrices : le premier les décrédibilise professionnellement, le second véhicule une image négative. Les deux sont stigmatisés par le client.

Certains auteurs ont analysé la dimension performative des interactions professionnelles d'un point de vue du genre. Diedrich *et al.* (2013) relèvent que, chez Butler, le genre n'existe pas en soi mais est en construction permanente à travers les actions (propos, gestes, vêtements) des individus. Les rôles sont pensés comme des performances. Prenant appui sur leur vécu des situations d'interactions avec le client, les A perçoivent combien l'audit légal est un espace social paradoxal en termes de genre. Il nécessite de conjuguer des registres d'interactions *a*

priori opposés qui relèvent socialement et culturellement à la fois du féminin (souplesse, écoute, empathie) et du masculin (maîtrise, rationalité). Il nécessite de concilier des contradictions. En remettant en cause le modèle de rôle lui-même, les femmes s'émancipent vis à vis des idées reçues, standards, normes de genre. Elles ne pensent pas le féminin en termes d'opposition au masculin ; elles pensent de façon intégrative. Ni masculine ni féminine, l'issue aux conflits de rôles des auditrices et à leur gestion pourrait être dans le mélange des genres.

Portée par une féminisation croissante et une orientation-service croissante des firmes, une redéfinition du rôle de professionnelle révèle un potentiel de changement important tant pour les femmes que pour les hommes. Elle permettrait :

- aux femmes de se sentir plus légitimes professionnellement vis à vis du client
- aux hommes de s'autoriser à adopter des comportements moins virils et frontaux avec le client.
- aux deux sexes de travailler en harmonie avec le client
- au client de s'éloigner des stéréotypes genrés pour mieux appréhender les interactions avec les auditrices.

Cette redéfinition du rôle de professionnelle permettrait d'aplanir durablement le sentiment de conflit de rôles face au client et d'apaiser les femmes.

V.5.6 Comparatif des deux modes de gestion des conflits de rôles

Nous avons mis en évidence deux modes de gestion des conflits de rôles chez les auditrices. Il s'agit d'une part de la mise en œuvre de tactiques interactionnelles et d'autre part de l'élaboration d'une stratégie de gestion des conflits de rôles. L'un vise à gérer momentanément les interactions-client sans questionner le rôle de professionnelle tel qu'il est bâti. L'autre élabore une réflexion de fond qui remet en cause le rôle de professionnelle dans ses fondements. Il révèle la capacité des femmes à s'en distancier. Ces deux modes de gestion comportent des différences majeures. Nous dressons une synthèse de leurs principales différences.

Critères de comparaison	1^{er} mode de gestion des conflits de rôles =Tactiques interactionnelles	2^{ème} mode de gestion des conflits de rôles =Réinterprétation du rôle professionnel
Ordre de genre	Accommodement, adaptation	Remise en cause, réinterprétation du rôle de professionnelle
Mode	Adaptatif	Radical

Démarche	Individuelle (je)	Collective (nous, les femmes)
Horizon de temps	Court terme (à l'échelle de l'interaction)	Long terme (à l'échelle d'une carrière)
Processus	Statique	Dynamique
Fondements	Opposition masculin/féminin	Conciliation masculin/féminin

Tableau 27 : Comparatif des deux modes de gestion des conflits de rôles

Ces deux modes de gestion ne sont pas mutuellement exclusifs. Le second n'exclut pas l'usage du premier mais se superpose à lui. Ce sont les mêmes femmes qui disent jouer de tactiques et qui, dans le même temps, s'interrogent et réfléchissent sur la nécessité de refondre certaines règles. Le premier est mis en œuvre couramment au cours des interactions, tandis que le second procède d'une réflexion de fond qui émerge progressivement.

V.5.7 Différences entre auditrices exerçant en *Big* et *Non Big*

Nous abordons maintenant l'analyse des résultats portant sur notre troisième sous-question de recherche. Elle s'appuie sur la collecte de données spécifiques réalisée au sein de structures *Non Big*. Il s'agit précisément de petits et moyens cabinets dans lesquelles les femmes exercent en libéral, avec ou sans salariés. Nous mettons d'abord en évidence les rôles endossés par les auditrices, puis nous identifions les conflits de rôles, nous posons la question de la gestion des conflits de rôles et enfin établissons une comparaison entre les résultats obtenus et ceux issus des *Big*.

V.5.7.1 Rôles endossés

Nous avons pu identifier 4 rôles saillants chez les auditrices exerçant en libéral, comme l'expose le tableau suivant :

Professionnelle de l'audit
Chef d'entreprise
Mère
Objet sexuel

Tableau 28 : Rôles endossables par les professionnelles exerçant en libéral

Le double parcours que certaines professionnelles ont mené constitue une source d'enrichissement de nos données. Après une première expérience en *Big*, ces femmes se sont lancées dans l'exercice de la profession en libéral. Certaines ont fait le choix de travailler seule, d'autres ont des salariés. Leurs rôles évoluent à la fois avec leurs trajectoires professionnelles et leur parcours de vie.

Le rôle de professionnelle en *Big* tel qu'elles l'exposent n'a plus le même contenu que celui qu'elles occupent. Il ne s'élabore plus à partir des mêmes images et des mêmes exigences. Nous notons des modulations dans le rôle endossé et des impacts sur les conflits de rôles et la gestion des conflits de rôles.

V.5.7.2 Exposition aux conflits de rôles

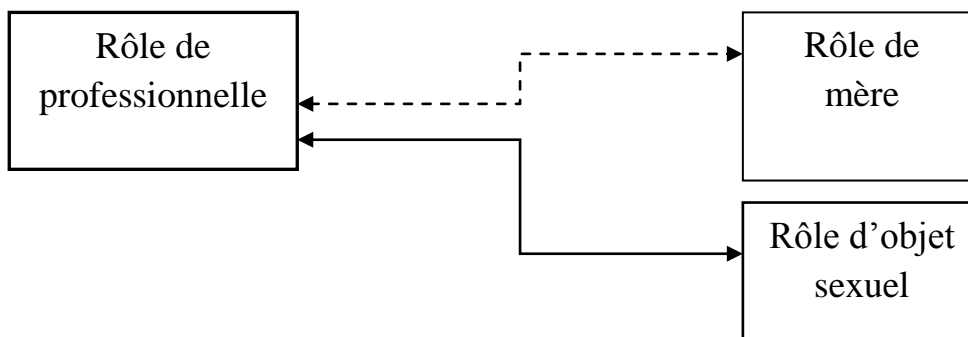


Figure 7 : Rôles endossables par les auditrices exerçant en profession libérale et conflits de rôles

Ce schéma indique que les rôles et conflits de rôles sont les mêmes qu'en *Big*. Les femmes qui ont pris un chemin alternatif aux *Big* sont aussi exposées aux conflits de rôles mais le sont différemment. Nous notons des différences en matière d'exposition aux conflits de rôles. Les conflits de rôles sont atténués entre rôle de mère et rôle de professionnelle. C'est la raison pour laquelle nous avons utilisé des flèches en pointillés pour symboliser ce conflit inter-rôles.

Les femmes dirigeant de petites et moyennes structures de commissariat aux comptes sont exposées aux conflits de rôles mais semblent l'être moins qu'en *Big*. Pour celles qui ont fait le choix de l'exercice en indépendant et nouent des relations *intuitu personae* auprès d'une clientèle de proximité, le regard des clients est plutôt bienveillant. Elles bénéficient d'une moindre étanchéité entre sphères professionnelle et personnelle. Les rôles de mère et de professionnelle sont moins compartimentés, les frontières sont moins étanches. Elles peuvent mieux concilier vie professionnelle et vie privée et familiale. Elles éprouvent moins de tensions. Les rôles de professionnelle et rôles de mère semblent cohabiter plus paisiblement que pour celles exerçant en grandes structures. Pour celles qui ont quitté les *Big* à l'issue d'une première

expérience et s'installent à leur propre compte, l'on relève un mouvement de réaffirmation du rôle de mère vis-à-vis de leurs clients.

Il est important d'énoncer des différences liées au mode d'exercice mais, plus encore, de tenter d'identifier les raisons de ces différences. Cette sous-exposition aux conflits de rôles provient du fait qu'elles n'endossent pas leur rôle professionnel de la même façon que les auditrices exerçant en *Big*. Elles se tiennent à l'écart des exigences de représentation des firmes, ne se voient pas imposer leurs codes comportementaux et vestimentaires. Il n'y a pas d'exigence de représentation de la firme. Le rapport au client est moins rigide, le formalisme est moins grand dans le rapport au client. Ce sont elles qui définissent les codes de leur propre structure. Les femmes ayant exercé en *Big* expriment très bien ce sentiment libérateur vis-à-vis des codes professionnels qu'elles ont connus auparavant.

V.5.7.3 Gestion des conflits de rôles

Si le mode d'exercice en indépendant atténue la perception de conflits de rôles vis à vis du client, il ne saurait toutefois les supprimer comme en attestent les soupçons de sexisme qu'elles perçoivent chez le client, les difficultés à négocier les honoraires ou encore leur besoin de surperformer pour s'affirmer professionnellement vis-à-vis du client. Comme en *Big*, les auditrices sont amenées à adopter des tactiques de résolution des conflits de rôles telles qu'exposées en tableau 21.

V.5.7.4 Transformation des conflits de rôles : la mobilisation du rôle de chef d'entreprise

L'installation en libéral est un choix qui peut se faire après l'obtention des diplômes ou à l'issue d'une première expérience, plus ou moins longue en cabinet. Cette installation peut se faire par création *ex nihilo*, association ou rachat de cabinet. Elle constitue un acte entrepreneurial à part entière. La professionnelle endosse alors légitimement le rôle de chef d'entreprise. La figure 4 peut être amendée de la façon suivante :

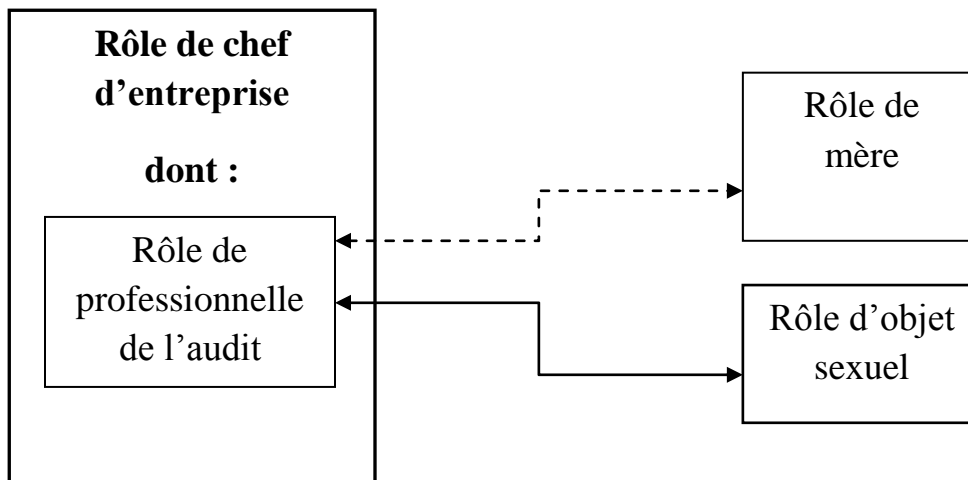


Figure 8 : Rôles endossables par les auditrices ayant créé leur propre cabinet et employant du personnel

Les femmes à la tête de leur propre cabinet interagissent avec une clientèle de proximité. Elles ont des mandats avec des entreprises locales, ou régionales. Elles ont pour interlocuteur le directeur financier mais très souvent le chef d'entreprise lui-même. Les femmes à la tête de leur propre cabinet peuvent légitimement endosser un rôle spécifique valorisant que ne peuvent pas les femmes *partners* en *Big* : celui de chef d'entreprise. Même si elles assument de fortes responsabilités, des fonctions de *leadership* et sont intéressées aux résultats de la firme, ces dernières ne peuvent accéder à ce rôle car elles font partie du personnel de la firme. Or ce rôle s'avère porteur car il bouscule les codes et les règles et déplace les interactions avec le client sur un registre inédit qu'elles doivent elles-mêmes définir et circonscrire. Il nous paraît important d'examiner les spécificités de ce rôle, la façon dont il s'insinue dans les interactions avec le client et les raisons pour lesquelles il est mis en avant par les auditrices. Pour comprendre le sens de la démarche de l'auditrice, il nous faut d'abord qualifier ce rôle.

Ce rôle est activé par les femmes à la tête de leur propre cabinet vis à vis de leurs clients chefs d'entreprise. C'est un rôle qui n'est pas usurpé mais légitime : la professionnelle possède une clientèle, emploie du personnel, vise à faire du profit comme tout chef d'entreprise. Ce rôle est inspiré de celui que le client tient mais ne naît pas des attentes du client. Anticipant d'éventuelles difficultés à se positionner vis-à-vis du client, l'auditrice active elle-même ce rôle, unilatéralement et dès le début des échanges. En revanche, pour que le client perçoive ce rôle, l'auditrice doit afficher un certain nombre de codes communs avec lui. Ce rôle ne doit pas se diluer dans celui d'auditrice. Il en est distinct ne serait-ce que par ses qualités-clés : prise de risque, vision, anticipation, ambition, capacité à mobiliser des hommes et des femmes pour ne citer que celles-ci. Il s'agit de qualités valorisantes qui dépassent celles attribuées au commissaire aux comptes : expertise du chiffre, sens de l'analyse, fiabilité, la compétence,

discrétion. Toutefois, il ne s'agit pas vraiment d'un changement de registre dans la mesure où les valeurs associées à l'entrepreneuriat restent perçues comme « masculines » : prise de risque, *leadership*, responsabilités. Du fait des qualités qu'il exige, ce rôle est perçu par le client comme étant de nature profondément masculine. Alors pourquoi est-il mobilisé par les femmes ? Cela ne génère-t-il pas un autre conflit de rôles à gérer ?

Ce rôle s'avère valorisant pour les professionnelles vis-à-vis du client. Le client n'y est pas insensible puisqu'il renvoie au rôle qu'il endosse lui-même au quotidien. L'auditrice change le regard que le client porte sur elle. En activant ce rôle, elle crée une proximité avec son client. Elle place les échanges avec le client sur un registre de pair et non pas d'expert du chiffre à dirigeant ou de prestataire à client. Richard et Reix (2002) ont montré que les relations à la fois professionnelles et personnelles qui s'instaurent entre un commissaire aux comptes et le Directeur Financier sont des relations de pair. Dans le cas où l'auditrice affiche un rôle de chef d'entreprise vis-à-vis de son client lui aussi chef d'entreprise, la relation de pair est maximisée. L'auditrice peut échanger avec son client-pair sur des problématiques professionnelles communes qui vont au-delà des domaines comptables et financiers. La tenue de ce rôle renforce la position de l'auditrice, rétablit les rapports de force avec le client. Cette relation de pair peut en outre se développer sur un registre plus personnel et renforcer les liens *intuitu personae* avec le client sur la durée.

Toutefois, la professionnelle ne se donne pas entièrement au rôle. Elle garde une distance respectable avec son client car elle tient à rester dans l'indépendance. Elle endosse avec prudence les habits du chef d'entreprise tout en observant les reflexes déontologiques liés à sa profession d'auditrice. Ce rôle de chef d'entreprise n'est pas construit en contradiction avec le rôle de professionnelle de l'audit, il ne s'y substitue pas non plus. Il vient s'ajouter, se superposer à lui, il l'embrasse, l'inclut et le dépasse. Le rôle de commissaire aux comptes s'estompe derrière celui de chef d'entreprise.

L'auditrice bouscule les codes, change les repères, le référentiel du client. Elle dépasse les déterminations masculines de la profession. Elle s'augmente aux yeux de son client. Elle s'impose doublement vis-à-vis de deux professions masculines pour asseoir définitivement sa position et montrer que si elle est peut être contestée d'un côté, elle ne l'est pas de l'autre. L'introduction de ce rôle dans la dynamique interactionnelle avec le client constitue un inhibiteur des conflits de rôles pour les professionnelles de l'audit.

Conclusion de la section V.5

Cette section nous a permis de mettre en évidence deux conflits inter-rôles mobilisant 3 rôles chez les auditrices, dont le rôle d'objet sexuel vis-à-vis du client. En mettant en exergue ce rôle saillant, nous levons le voile sur un tabou organisationnel au sein des firmes d'audit et sur un tabou au sein de la littérature en audit.

Les auditrices ne sont pas démunies pour gérer les tensions inter-rôles activées lors des interactions avec le client. Nous avons pu mettre en évidence des régularités, des constantes, des comportements récurrents chez les auditrices de notre échantillon. Nous avons pu identifier deux modes distincts de gestion des conflits de rôles.

Le premier relève de tactiques. Ce constat conduit à l'élaboration d'une typologie de 5 tactiques, C'est à partir d'une compréhension globale de la situation d'interaction avec le client que l'auditrice déclenche une tactique de gestion des conflits de rôles. Elle ajuste sa tactique à sa lecture de la situation d'interactions. Elle relève d'une démarche individuelle. Gérer les conflits de rôles ne signifie pas les supprimer. Cela revient à s'adapter au cas par cas au contexte d'interaction avec le client.

Le second relève d'une redéfinition stratégique et collective du rôle de professionnelle, inspiré du concept goffmanien de *role distance*. Cette redéfinition se nourrit de constats empiriques (ce que les A perçoivent du travail de terrain et des interactions avec leurs clients) mais aussi des évolutions de la profession, dont certaines insufflées par le client lui-même.

Enfin nous avons pu relever des différences entre professionnelles exerçant en *Big* et *non Big*. Loin des exigences de représentation des grandes firmes d'audit et aptes à insuffler leurs propres valeurs au sein des entités qu'elles dirigent, les femmes exerçant en libéral à leur propre compte sont globalement moins exposées aux conflits de rôles que celles exerçant en *Big*. Le rôle de mère en particulier apparaît comme mieux intégré qu'en *Big*. Pour les femmes à la tête de leur cabinet, l'activation du rôle de chef d'entreprise en situation d'interactions avec le client semble constituer un levier pour atténuer les conflits de rôles.

Conclusion du chapitre V

Ce chapitre est entièrement consacré à la présentation des résultats ainsi qu'à leur analyse. Nous avons procédé en trois étapes, chaque étape correspondant à une réponse à une sous-question de recherche. Les paragraphes qui suivent présentent les principales conclusions auxquelles nous sommes arrivées pour chacune de ces sous-questions.

Nous avons identifié 6 rôles endossables par les auditrices au cours des interactions avec le client. Parmi ces rôles, celui d'objet sexuel, pourtant absente de la recherche en comptabilité et audit, s'avère saillant.

Les conflits de rôles ont une dimension personnelle et subjective. Ils sont le produit de la lecture que font les femmes des interactions. Mais ils ne relèvent pas pour autant d'une problématique individuelle des auditrices. Ils naissent d'une confrontation avec le client. Le client prend part à l'activation de conflits de rôles chez l'auditrice. En ce sens, les conflits de rôles relèvent d'une co-construction de sens entre auditrice et client.

Les interactions avec les clients conduisent les auditrices à s'interroger sur leurs représentations du féminin et du masculin, sur les rapports de sexe, sur la nécessité de faire des arbitrages permanents entre différentes représentations de soi. Ces questionnements les conduisent à gérer les conflits de rôles non seulement par un travail cognitif et réflexif mais en agissant sur l'interactant lui-même, le client, et en régulant les interactions avec lui. Ce travail peut prendre différentes formes : une forme adaptative (tactiques de gestion) et une forme radicale (réinterprétation du rôle de professionnelle). Les deux formes coexistent.

Enfin, l'étude des auditrices exerçant en *Non Big* nous permet de révéler un pan peu exploré de la recherche : celui des petites et moyennes structures d'audit où évoluent bon nombre de professionnelles, y compris des femmes ayant une première expérience en *Big*. Les conflits de rôles y ont leur place mais ils semblent moins intenses et plus aisément gérables qu'en *Big*.

CONCLUSION GENERALE

Le propos de cette thèse est d'accéder à la compréhension de la gestion des conflits de rôles des auditrices en situation d'interaction avec le client. Même s'il présente un certain nombre de faiblesses, le travail que nous avons réalisé a permis de réunir des éléments de réponse à ces questions. Après avoir présenté les limites de la recherche (1.), nous mettrons en évidence ses apports et certaines implications pour les firmes d'audit, les institutions professionnelles et pour les professionnelles elles-mêmes (2.) puis nous évoquerons des perspectives de recherche futures (3.). Nous en arrivons à aborder un concept connexe à celui de rôle social : celui d'identité (4.).

1. Les limites

Comme pour toute recherche en sciences de gestion, les résultats obtenus doivent être appréciés en tenant compte des limites inhérentes à l'approche retenue et à sa mise en œuvre. Ces limites émanent des choix conceptuels et méthodologiques que nous avons effectués.

a. Taille de notre échantillon d'étude

La taille de notre échantillon est relativement modeste, le risque encouru est que cela nous soit reproché en termes de non-représentativité et de non-saturation. Sa taille réduite est compensée par plusieurs éléments. Tout d'abord, l'échantillon est varié dans sa composition. Les auditrices se situent dans différentes tranches d'âge, sont à différentes étapes de leur carrière (junior à *partner*), présentent différents niveaux d'expérience et ont des situations familiales différenciées. De plus, certaines des auditrices interrogées n'exercent pas en *Big* mais en libéral, ce qui nous a permis de collecter des données sur ces structures peu étudiées et de fournir des points de comparaison avec les *Big*. Nous avons aussi intégré dans nos répondants des auditeurs, clients, clientes, afin d'accéder à d'autres points de vue que ceux des auditrices. Enfin, nous ne nous sommes pas limitées à des entretiens mais avons combiné cette méthode avec deux autres méthodes de recueil des données : observations non participantes et récit de vie.

En ce qui concerne le critère de saturation, aurait-il été possible pour nous d'obtenir de « meilleurs » résultats avec un échantillon plus vaste ? Le fort consensus apparu sur de nombreux aspects essentiels laisse penser que les phénomènes étudiés ont été bien appréhendés.

b. Caractéristiques des interaction-client étudiées

Nous notons d'abord l'incapacité à épuiser toutes les situations d'interactions du fait à la fois de l'étendue et de la complexité du réseau relationnel des auditrices et de la variété des contextes d'interactions avec le client.

Le nombre de situations d'interactions que nous avons pu observer est limité. Du fait de la confidentialité des dossiers et échanges avec les clients, les auditrices étaient peu disposées à nous laisser les accompagner aux réunions et entrevues avec le client. Nous avons dû effectuer des compromis opératoires. Notre étude comporte un nombre important d'interactions relatées et une plus faible proportion d'interactions observées. Parmi les interactions observées, la plupart sont non-stratégiques. Nous avons eu accès à des inventaires de stocks, des audits en entrepôts ou des évaluations de dispositifs de contrôle interne. En revanche, nous n'avons pas pu observer d'interactions à forts enjeux portant sur des ajustements de résultats, des négociations d'honoraires ou des présentations de conclusions d'audit. Peut-être que ces situations d'interactions pourraient révéler d'autres modes de gestion des conflits de rôles de la part d'une certaine catégorie d'auditrices (*partner* et *senior manager*, du fait des enjeux évoqués).

c. Approche typologisante

En dressant une typologie des tactiques de gestion des conflits de rôles, nous avons répondu aux attentes vis-à-vis d'un chercheur en sciences de gestion. Mais nous identifions les limites que nous avons nous-mêmes formulées à l'égard des théories fonctionnalistes. L'approche adoptée nous semble statique, rigide et uniformisante. Elle pourrait donner l'illusion au chercheur d'avoir conduit un recensement exhaustif de tous les types possibles et au lecteur d'avoir tout saisi de la réalité des comportements des auditrices sur ce sujet. Cela n'est pas le cas du fait qu'aucune science ne peut prétendre épuiser le réel.

d. Validité des perceptions collectées auprès des auditrices

Un double problème se pose à nous. La validité des perceptions individuelles des auditrices d'une part, et la volonté des auditrices de les reporter avec honnêteté, d'autre part. Concernant la validité des perceptions individuelles, nous avons mené des entretiens post-opératoires à l'issue des interactions afin de confronter les interprétations des auditrices et les nôtres. Nous avons aussi pu confronter les discours des auditrices entre eux et trouver des points de convergence. En ce qui concerne l'honnêteté des répondants, nous sommes confiants. Les échanges n'auraient pas pu avoir lieu sans que la confiance se soit nouée entre ces femmes et nous, en particulier pour la conduite du récit de vie. La liberté de ton des verbatim est aussi révélatrice de l'authenticité des discours. Enfin, la révélation du rôle d'objet sexuel aurait été impossible sans honnêteté de leur part.

e. Visée interprétative

Une autre limite est que la visée interprétative de nos travaux peut conduire à des résultats contestables et ouverts à des réinterprétations possibles.

f. Caractère généralisable de nos analyses

Le caractère généralisable de nos analyses reste à démontrer. Des spécificités culturelles françaises peuvent notamment limiter une généralisation de nos résultats à d'autres pays. Des spécificités culturelles existent et doivent nous inciter à la prudence. Les travaux de Lupu (2011) ont montré que dans certains pays de l'ex-bloc communiste (Pologne, Roumanie, Russie), les femmes étaient, pour des raisons historiques, très représentées au sein de la profession comptable et que ce métier avait une image plus féminine que masculine. En outre, ce métier est lucratif et leur offre une autonomie non négligeable. Nous pouvons en déduire que les problématiques de conflits de rôles et de gestion de conflits de rôles telles que nous les avons mises en évidence ne semblent pas généralisables aux professionnelles de ces pays.

g. Analyse des situations d'interactions par le chercheur

Notre objet de recherche nous a conduites à sortir des limites des organisations d'audit pour faire une incursion chez le client et dans les interactions qu'il noue avec les auditrices. Il nous a aussi conduites à sortir du stricte cadre des sciences de gestion. Les théories mobilisables en sciences de gestion ainsi que la littérature existante en audit se sont rapidement révélées limitées eu égard à notre projet de connaissance. La nécessité de replacer l'audit dans son contexte organisationnel et social nous a conduites à mobiliser d'autres champs disciplinaires que les seules sciences de gestion. Nous reconnaissons que certaines disciplines frontières, connexes ou plus éloignées ont beaucoup alimenté notre réflexion : histoire de la comptabilité, sociologie des organisations et micro-sociologie. Cette interdisciplinarité s'est avérée être un outil euristique indispensable pour réaliser cette thèse. En nous offrant des angles d'approche multiples et complémentaires, elle a nourri nos travaux. Les situations d'interactions sont très riches, d'une richesse quasi-inépuisable. Elles méritent d'être approfondies. Nous avons réalisé que des connaissances en psychologie comportementaliste ou en linguistique auraient été nécessaires pour mieux exploiter les situations d'interactions entre auditrices et clients.

2. Les apports

En dépit des limites exposées, nos travaux ont permis de générer un certain nombre de résultats et d'interprétations qui constituent la contribution de notre travail à la recherche croisant comptabilité et genre. Les apports de cette thèse sont de plusieurs ordres et sont développés dans ce paragraphe.

a. Résultats théoriques dégagés à partir des observations du terrain

Nous exposons nos résultats théoriques en trois temps. D'abord nous évoquons les résultats en matière de rôles puis nous abordons les conflits de rôles et enfin la gestion des conflits de rôles.

Mise en évidence du rôle d'objet sexuel pour l'auditrice

La mise en évidence du rôle d'objet sexuel des auditrices légales endossé malgré elles vis-à-vis du client constitue un premier résultat important. Ce rôle constitue un tabou organisationnel et un sujet non-exploré par la recherche en comptabilité. Il est porteur de contradictions profondes avec le rôle de professionnelle de l'audit. Il entraîne de fortes tensions pour les auditrices qui y sont confrontées. La gestion de conflits de rôles qu'il induit expose aussi les auditrices à des risques spécifiques.

Gestion des conflits de rôles

Elle consiste à mettre en cohérence différents rôles activés lors des interactions avec le client. L'examen du jeu interactionnel des acteurs nous a permis de différencier deux modes de gestion des conflits de rôles chez les auditrices en situation d'interaction avec le client.

1^{er} mode de gestion des conflits de rôles : proposition d'une typologie de tactiques

Le premier mode de gestion consiste en 5 tactiques interactionnelles qui s'élaborent dans un cadre vécu comme contraint : l'ordre de genre. Cet ordre de genre est sans cesse réaffirmé, construit et reconstruit dans les interactions, à la fois par le client et l'auditrice. Nous avons pu dresser une typologie de ces tactiques en y intégrant les cas déviants (négation de tout conflit de rôles par l'auditrice). Elles consistent à entrer dans le jeu des hommes et à le nourrir. Tout en dénonçant certaines pratiques ou comportements de la part du client, les auditrices y adhèrent. Cette adhésion semble induite par plusieurs facteurs : des réflexes genrés très « ancrés » qui relèvent de la sphère sociale et de la socialisation primaire, une volonté de sécuriser leurs rapports au client ainsi que des considérations pragmatiques dictées par les enjeux de la mission. Ce faisant, les auditrices renforcent la stabilité de l'ordre de genre et entretiennent involontairement les conflits de rôles. Les femmes s'avèrent à la fois victimes et agents de leur condition. Victimes car elles disent en subir les conséquences mais aussi agents car elles

laissent se reproduire les stéréotypes genrés. La gestion des conflits de rôles consiste à atténuer ou mettre fin à des conflits de rôles qu'elles entretiennent elles-mêmes. Il s'agit d'un processus auto-entretenu et sans fin.

2^{ème} mode de gestion des conflits de rôles : redéfinition du rôle de professionnelle

Le second mode de gestion des conflits de rôles est qualifiable de radical. Plutôt que de tenter de s'adapter à leur environnement et d'actionner des tactiques, les femmes envisagent une autre voie. Cette voie consiste en une réinterprétation du rôle de professionnelle tel qu'il est prescrit. Elle s'inscrit dans la durée. Cette reconceptualisation du rôle ne peut être menée qu'à partir de l'expérience de terrain et de la confrontation directe avec le client. Il ne s'agit pas d'apporter des nuances au rôle mais de bousculer le référentiel selon lequel il est bâti. Il révèle la capacité des femmes à négocier avec des règles du jeu qui n'ont pas été écrites pour elles, à les transgresser et à les redéfinir. Il s'agit de penser en termes de conciliation et non pas d'opposition entre masculin et féminin.

Il révèle combien les auditrices évoluent dans leur perception du rôle professionnel, à la fois dans sa dimension relationnelle et interactionnelle avec le client. Les femmes ont compris que si elles veulent provoquer des changements c'est ce rôle qu'elles doivent s'attacher à réinterpréter. En questionnant le rôle professionnel tel qu'il est prescrit, les femmes rappellent combien les rôles en tant que construits sociaux et culturels peuvent être enfermants. Ils sont fondés sur des discours « restrictifs, oppressifs et aliénants » (Maupin et Lehman, 1994). Leur rigidité enferme les individus dans des catégories prédéfinies et simplifiées (Lupu, 2011). Ce n'est qu'en questionnant au fond le modèle de rôle de professionnel tel que construit par les firmes d'audit que les conflits de rôles peuvent être combattus voire levés de manière pérenne. Pour les auditrices, la problématique pourrait se résumer à : comment, à la lueur des expériences de terrain, redéfinir durablement le rôle de professionnelle pour que le féminin ne soit pas envisagé comme un stigmate mais comme un levier ? Ce questionnement n'est possible que par la confrontation avec le client.

Transformation des conflits de rôles

Notre étude a été largement centrée sur la gestion des conflits de rôles. Or, le terrain a révélé des interactions avec le client générant des transformations des conflits de rôles. Nos résultats indiquent que certaines situations d'interaction peuvent inhiber voire supprimer des conflits de rôles. Les pratiques de « maternage » du client sont appréciées par ce dernier et inhibent le conflit traditionnel entre mère et professionnelle. Le recrutement d'une auditrice par son client ouvre des voies professionnelles nouvelles à l'auditrice et lui permet de supprimer les conflits de rôles qu'elle vit au quotidien.

Différences liées aux modes d'exercice

La mise en perspective des résultats obtenus auprès d'auditrices exerçant en *Big* avec ceux obtenus auprès de professionnelles exerçant en libéral révèle des différences en matière de rôles endossés, d'émergence de conflits de rôles et de gestion de ces conflits. En synthèse, les résultats dévoilent à la fois une réduction des conflits perçus entre rôle de professionnelle et rôle de mère et une inhibition des conflits de rôles via la mobilisation du rôle de chef d'entreprise.

b. Contributions pragmatiques

L'étude de la gestion des conflits de rôles des auditrices légales en situation d'interaction avec le client présente un triple intérêt. Premièrement, nous y percevons un intérêt compréhensif parce qu'elle permet de comprendre les comportements des actrices et acteurs au sein des firmes d'audit et de contribuer à enrichir les connaissances en matière de rapports de genre. Deuxièmement, elle présente un intérêt critique permettant de révéler le côté obscur des firmes d'audit et les difficultés spécifiques que rencontrent les femmes lors du travail interactionnel avec le client sur le terrain. Troisièmement, elle présente un intérêt pragmatique car elle permet d'envisager des solutions aux difficultés des femmes à évoluer dans une culture organisationnelle perçue comme masculine.

Implications pour les firmes d'audit

Au sein des firmes d'audit, les conflits de rôles ont des conséquences négatives tant au niveau individuel qu'organisationnel. Au niveau individuel, les conflits de rôles ont des impacts sur la satisfaction, l'engagement au travail, la motivation, le stress, l'absentéisme, les intentions de départ et la performance globale. Au niveau organisationnel, ils ont des effets sur la productivité et génèrent une utilisation inadéquate des ressources humaines. Les grandes firmes d'audit internationales sont d'ailleurs particulièrement affectés par une rotation importante et coûteuse de leur personnel féminin (Pillsbury *et al.* 1989; Lehman, 1992). En s'attaquant à cette problématique féminine, les firmes d'audit contribuent aussi à améliorer le bien-être général au travail, la fidélisation du personnel et la performance globale.

Pour les firmes d'audit, l'exploitation de nos travaux peut permettre :

- d'apporter des éléments de réponse aux questionnements actuels des cabinets d'audit (comment adapter la profession aux femmes)
- de sensibiliser les acteurs impliqués (directions des ressources humaines, associés) en visant une meilleure compréhension, une meilleure intégration et un accompagnement des auditrices dans leurs trajectoires professionnelles vers l'association.

Notre propos est plus précis : il invite les décideurs à ne pas mener leur réflexion à huit clos, c'est à dire seulement de l'intérieur des firmes, mais à y intégrer le client, figure ultime de mobilisation. Les firmes d'audit tendent en effet à proposer aujourd'hui non plus des prestations normées, standardisées et imposées de certification des comptes mais à offrir des services professionnels globaux à leurs clients (Von Nordenflycht, 2010). Dans ce contexte, il nous paraît pertinent d'intégrer dans cette vaste réflexion sur la place des femmes en audit ce qui « remonte » du terrain : ce qui se joue avec et chez le client. Les retours sur les situations d'interaction entre auditrices et clientes (retours informels des clients, des équipes et de la hiérarchie des auditrices et retours plus formels liées aux pratiques d'évaluation des performances des auditrices sur la partie *soft skills*) doivent être pris en compte dans cette réflexion. Cet examen doit apporter des éléments de compréhension des réalités de terrain et contribuer à la mise en œuvre de plans d'actions.

Si les firmes veulent fidéliser les auditrices, il est souhaitable de leur donner l'opportunité d'interagir avec les clients et de se positionner vis à vis de lui. Cela signifie de créer des conditions favorables pour qu'elles soient plus nombreuses à accéder aux postes à responsabilités (et non pas limités à des postes d'exécution où les interactions avec le client relèvent de la collecte d'informations et sont limitées en enjeux). A ces postes, les auditrices accéderont à des apprentissages « invisibles », des savoir-agir et savoir-être, découvriront les possibilités d'action, les marges de manœuvre qui existent dans le rapport au client. Elles prendront confiance en elles et trouveront les moyens de faire coexister les rôles de façon apaisée.

Implications pour les institutions professionnelles

Pour les institutions professionnelles, il pourrait s'agir d'alimenter les réflexions et de renforcer les actions de sensibilisation engagées par les commissions femmes créées dans certaines CRCC. Ces institutions déplorent le manque de femmes et l'incapacité à les retenir. Dans le même temps, ces institutions ne sont pas toujours à même d'appréhender leurs difficultés et de leur offrir une représentativité à l'échelle nationale et régionale. Certaines CRCC de province n'ont pas créé de commission-femmes faute de participantes (certaines régions sont des bastions masculins). En augmentant la présence et la visibilité des femmes au sein de la profession, en leur donnant l'occasion de partager leurs expériences, en les faisant s'exprimer sur leurs parcours de femme, de professionnel, de mère, de leader et, pour certaines, de chef d'entreprise, il sera possible de fournir des modèles et des repères à d'autres et de leur permettre d'envisager avec plus de sérénité le « cumul des rôles ».

Implications pour les auditrices

Nos travaux peuvent aider les auditrices à les accompagner dans un travail réflexif sur elles-mêmes. Ce travail d'introspection peut porter sur les rapports entretenus avec le client, les raisons du malaise parfois ressenti et les façons de s'en extraire.

Nos travaux révèlent que les interactions avec le client ne sont pas seulement un lieu où se gèrent des conflits de rôles mais aussi où ils peuvent se transformer, s'apaiser voire disparaître. L'interaction avec le client n'est alors plus vécue comme une confrontation mais comme un échange dans un climat de confiance mutuelle.

Nos travaux ont aussi une visée émancipatrice : faire comprendre aux professionnelles que les conflits de rôles qu'elles vivent ne relèvent pas d'une fatalité mais d'une inadéquation à un modèle qui pourrait et devrait être changé. Nous rejoignons ici les positions de Dambrin et Lambert (2008) questionnant et mettant en cause le *business model* global des *Big 4*. Nous rejoignons aussi la position de Cockburn (1991) qui encourage un mouvement féminin dans les organisations pour renforcer la position des femmes et leur confiance en elles, afin qu'elles puissent y ré-introduire leur corps, leur sexualité et leurs émotions selon leurs propres perspectives. Enfin, la pratique en libéral semble particulièrement adaptée aux femmes. Si les femmes étaient plus nombreuses à créer leurs propres structures de commissariat aux comptes, elles pourraient y insuffler leurs propres valeurs et priorités, travailler pour et avec le client avec moins de tensions que les femmes exerçant en *Big*.

3. Les perspectives

Nos travaux peuvent ouvrir la voie à d'autres travaux d'approfondissement de la même problématique :

- Déployer une étude de terrain de plus vaste ampleur, en s'appuyant sur un échantillon plus vaste et des observations non participantes plus nombreuses.
- Affiner nos analyses en nous concentrant sur une certaine population d'auditrices et de clients (client/*manager*, ou client/*partner*, par exemple).
- Une étude pourrait être faite sur un ou plusieurs autres pays, des comparaisons internationales pourraient être conduites de manière à identifier précisément similitudes et différences.

L'exposé des limites des travaux et celui des perspectives de recherches futures constituent des étapes incontournables de la conclusion d'une thèse de doctorat. Notre conclusion pourrait d'ailleurs s'achever ici. Mais, à ce stade ultime de nos travaux sur les conflits de rôles et leur gestion, nous avons éprouvé le besoin d'y exprimer des questionnements de fond quant au concept de rôle social étudié.

4. Du concept de rôle au concept d'identité

Nos travaux ont été menés à la lueur des approches et théories de rôles développées par d'autres chercheurs, dont les fonctionnalistes et les interactionnistes. Ces travaux ont nourri notre réflexion. Ceci ne nous a pas empêchées de prendre nos distances vis-à-vis d'elles pour plusieurs raisons. Nous avons identifié des faiblesses et exprimé des critiques vis-à-vis d'un certain nombre de ces travaux. L'approche par niveau (chapitre I) et les théories fonctionnalistes des conflits de rôles (chapitre III) ont particulièrement retenu notre attention. Les critiques que nous exprimons à leur égard ont été mûrement réfléchies, nourries et explicitées par nos soins car il s'agit de théories reconnues mondialement, largement mobilisées en théories des organisations et au sein des sciences de gestion. Il nous fallait donc user de solides arguments pour, non pas les réfuter, mais en relativiser la portée.

Dans le chapitre I, nous avons présenté l'approche par niveaux explicative du plafond de verre et formulé de nombreuses critiques à son égard. La segmentation en 3 niveaux d'analyse conduit à une façon limitée et artificielle de traiter des problématiques des femmes au sein des organisations. Sur ce point, nous rejoignons les propos de Lupu (2011, 2012) qui insiste sur le fait que cette approche ne peut pas rendre compte de la complexité de la vie des femmes.

Dans le chapitre III, nous avons reproché aux théories fonctionnalistes leur approche typologisante. Alors que nos travaux s'achèvent, nous réalisons que les critiques que nous avons exprimées à l'égard de ces différents travaux peuvent s'appliquer à nos propres travaux et nous être retournées.

La critique de l'approche par niveaux ne pourrait-elle pas être faite à l'égard de nos propres travaux ? Le découpage par niveau ne serait-il pas comparable au découpage en rôles auquel nous procédons ? N'avons-nous pas, comme nous le reprochons aux théoriciens fonctionnalistes, été conduites à dresser une typologie des tactiques de gestion des conflits de rôles ? Cette prise de conscience s'est faite progressivement, tout au long du cheminement de la thèse et plus particulièrement lors de l'analyse et de la synthèse des résultats. Elle a pu naître du fait que nous avons conservé tout au long du cheminement de cette thèse un point de vue distancié et critique vis-à-vis du concept de rôle lui-même.

Même s'il conserve « une certaine fécondité analytique » (Coenen-Huther, 2005), le concept nous a paru limité, étrié au fur et à mesure de l'avancée de nos travaux. Le concept de « rôle social » est-il obsolète ? Correspond-il à un état révolu de la réalité sociale et à une phase dépassée de l'analyse sociologique ? s'interroge Coenen-Huther (2005). Comme Lupu (2011, 2012), nous avons ressenti la nécessité d'une approche plus intégrative des problématiques des auditrices. Cette approche intégrative conduit à ne plus se cantonner à l'étude de rôles, de conflits de rôles et de gestion au cas par cas de ces conflits. La perspective qui s'offre à nous serait d'ouvrir nos recherches sur un concept plus vaste et plus riche qui l'embrasse et le

dépasse. Si le concept de rôle suscite des réserves, le concept d'identité fait au contraire l'objet d'un véritable engouement. Au sein de la recherche, le rôle social disparaît progressivement au profit de l'identité (Coenen-Huther, 2005). L'individualisme contemporain semble plus en phase avec la notion d'identité que de rôle social. Il véhicule une quête d'authenticité personnelle, ce qui n'est pas le cas pour les rôles sociaux qui renvoient à des attentes normatives plus ou moins souples (Coenen-Huther, 2005). Ce ne sont pas des rôles sociaux et des conflits de rôles qui se jouent lors des interactions avec le client. C'est l'identité même des auditrices, prises individuellement. Une thèse marque le début d'autres travaux. Nos prochains travaux sur le genre en audit devraient délaisser le concept de rôle social pour celui d'identité.

BIBLIOGRAPHIE

A

Acker J. (1992), Gendering organizational theory, pp. 248-260 in Mills A.J., Tancred P., *Gendering Organizational Analysis*, Sage Publications.

Adams C.A., King L.A., King D.W. (1996), Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, vol.81, n°4, pp.411-420.

Adams C. A., Harte G. (1998), The changing portrayal of the employment of women in british banks' and retail companies' corporate annual reports, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n° 8, pp.781-812.

Alvesson M., Billing Y.D. (1997), *Understanding gender and organizations*, Sage Publications.

Alvesson M., Billing Y.D. (2002), Beyond body-counting, a discussion of the social construction of gender at work, In Altio I. and Mills A.J. (Eds), *Gender, Identity and the Culture of Organizations*, London, Routledge.

Alvesson M., Deetz S. (1996), Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies, *Handbook of Organizational Studies*, Stewart Clegg R., Hardy C. (Eds), Newbury Park, Sage, pp.191-217.

Alvesson M., Skoldberg K. (2000), Reflexive methodology, *New vistas for Qualitative research*, Sage Publications.

Alvesson M., Willmott H. (2002), Identity regulation as organizational control : producing the appropriate individual, *Journal of Management Studies*, vol. 39, n°5, pp. 619-644.

Anderson J.C., Johnson E.N., Reckers P.M.J. (1994), Perceived effects of gender, family structure and physical appearance on career progression in public accounting: a research note, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 19, n°6, pp. 483-491.

Anderson-Gough F., Grey C., Robson K. (1998a), *Making up accountants: the organizational and professional socialization of trainee chartered accountants*. Aldershot, Ashgate.

Anderson-Gough F., Grey C., Robson K. (1998b), Work hard, play hard: an analysis of organizational cliché in two accountancy practices. *Organization*, vol.5, n°4, pp. 565-592.

Anderson-Gough F., Grey C., Robson K. (2000), In the name of the client: the service ethic in two professional services firms, *Human Relations*, vol. 53, n°9, pp.1151-1174.

Anderson-Gough F., Grey C., Robson K. (2001), Tests of time: organizational time reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms, *Accounting, Organizations and Society*, vol.26, n°2, pp. 99-122.

Anderson-Gough F., Grey C., Robson K. (2002), Accounting professionals and the accounting profession : linking conduct and context, *Accounting and Business Research*, vol. 32, n°1, pp. 41-56.

Anderson-Gough F., Grey C., Robson K. (2005), Helping them to forget, The organizational embedding of gender relations in public audit firms, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, n°5, pp. 469-490.

Atwater L.E., Brett J.F., Waldman D., Di Mare L., Hayden M.V. (2004), Men's and women's perceptions of the gender typing of management subroles, *Sex roles*, vol. 50, n°3-4, pp. 191-199.

Audusseau-Besson C. (2000), Femmes et comptabilité, *Encyclopédie de la comptabilité, du contrôle de gestion et de l'audit* (sous la direction de B. Colasse), Economica, pp.687-700.

B

Bailey L. (1999), Refracted selves? A study of changes in self-identity in the transition to motherhood, *Sociology*, vol. 33, n°2, pp. 335-352.

Baker C.R., Gendron Y. (2001), Par-delà les frontières disciplinaires et linguistiques : l'influence des penseurs français sur la recherche en comptabilité, *Comptabilité Contrôle Audit*, vol.7, n°2, pp.5-23.

Barker P.C., Monks K. (1998), Irish women accountants and career progression: a research note, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n°8, pp. 813-823.

Barnard C.I. (2001), *The functions of the Executive*, 30th anniversary edition (1ère édition: 1938), Harvard University Press, page 115.

Barrère-Maurisson M-A., Rivier S., Minni C. (2001), Le partage des temps pour les hommes et les femmes ou comment conjuguer travail rémunéré, non rémunéré et non-travail, *Premières Informations et Premières Synthèses*, n°11.1, Dares, mars.

Barrett M., Cooper D.J., Jamal K. (2005), Globalization and the coordinating of work in multi-national audits, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, n°1, pp.1-24.

- Bazerman M.H., Morgan K.P., Loewenstein G.F. (1997), The impossibility of auditor independence, *Sloan Management Review*, vol. 38, n°4, pp. 89-94.
- Beattie V., Brandt R., Fernley S. (2001), *Behind closed doors: what company audit is really about*, Palgrave Publisher, London.
- Beauvoir de S. (1949), *Le deuxième sexe*, tome II, Editions Gallimard.
- Beauvoir de S. (1960), *La force de l'âge*, Editions Gallimard.
- Beauvoir de S. (1978), *Tout compte fait*, Editions Gallimard.
- Bédard J., Gonthier-Besacier N., Richard C. (2001), Quelques voies de recherche françaises en audit, In: *Faire de la recherche en comptabilité financière*, Vuibert, Paris, Direction Dumontier P. et Teller R., pp. 55-83.
- Beights D.M. (1954), Opportunities for a career in governmental accounting, *Accounting Review*, vol.29, n°4, pp.614-620.
- Belghiti S. (2003), *Une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.
- Belghiti-Mahut S. (2004), Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres, *Revue Française de Gestion*, vol.4, n° 151, pp. 145-160.
- Bereni L., Chauvin S., Jaunait A., Revillard A. (2008), *Introduction aux gender studies: manuel des études sur le genre*, De Boeck, Ouvertures politiques, Bruxelles.
- Bernardi R. A. (1998), The implications of lifestyle preference on a public accounting career: an exploratory study, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 9, n°3, pp. 335-351.
- Bertaux D. (1997), *Les récits de vie*, Paris, collection 128, Nathan.
- Bertaux D. (2006), *Le récit de vie, l'enquête et ses méthodes*, 2e édition, Paris, Armand Colin.
- Bertin E. (1999), *La valeur informationnelle de l'avis du commissaire aux comptes sur la continuité de l'exploitation*, Thèse de Doctorat, Université Montesquieu- Bordeaux IV.
- Bertin E. (2002). *La formation à l'audit : déterminants, contenu et voies de recherche*, 23ème congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Toulouse.
- Béthoux R. (2000), Audit, les grands acteurs, *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Économica, pp. 49-61.

Blanchet A., Gotman A. (1996), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Armand Colin.

Boni-Le Goff I. (2013), *Le sexe de l'expert, Régimes de genre et dynamique des inégalités dans l'espace du conseil en management*, Thèse de doctorat en sociologie de l'EHESS.

Borghino B. (2009), Le « genre » ? Un concept, des outils, une méthode, *Revue du CIDDEF, Centre d'Information et de Documentation sur les Droits de l'Enfant et de la Femme*, n°20, Janvier-Mars.

Bosak J., Szczesny S. (2008), Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position, *Sex Roles*, vol. 58, n°9, pp.682-688.

Bozon M. (2006), Censure linguistique du genre : une résistance politique ?, *Travail, genre et sociétés*, n°16, pp. 143-147.

Brasseur M. (2012), La discrimination au travail comme négation du corps et de l'identité de l'autre, Le cas des femmes, *Cahiers de Recherche du CERIMES*, N° G -18.

Browne M. (2005), Flextime to the Nth degree, *Journal of Accountancy*, vol. 200, n°3, p. 95.

Burke R. J. (1988), Some antecedents and consequences of work-family conflict, *Journal of Social Behavior and Personality*, vol.3, n°4, pp. 287-302.

Burlaud A., Teller R., Chatelain-Ponroy S., Mignon S., Walliser E. (2004), *Contrôle de gestion*, Vuibert gestion.

Burrell G. et Morgan G. (1985), *Sociological Paradigms and Organizational Analyses*, Aldershot, UK : Gower.

Burrell G. (1987), No accounting for sexuality, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n°1, pp. 89-101.

Burrell G. (1991), The organization of pleasure, in Alvesson M. and Wilmott H. (eds), *Critical Management Studies*, Sage: London.

Buzzanell P.M. (1994), Gaining a voice, feminist organizational communication theorizing, *Management Communication Quarterly*, vol. 7, n° 4, pp. 339-383.

C

Cacouault-Bitaud M. (2001), La féminisation d'une profession est-elle signe d'une baisse de prestige ? La Découverte | *Travail, genre et sociétés*, 2001/1 - n° 5, pp.91-115.

Calas M.B., Smircich L. (1993), Dangerous liaisons: the “feminine-in-management” meets “globalization”, *Business Horizons*, vol. 36, n°2, pp. 71-81.

Carnegie, G., Napier, C. (1996), Critical and interpretive histories: insights into accounting’s present and future through its past, *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, vol.9, n°3, pp.7-39.

Carnegie, G. D., Napier, C. J. (2010), Traditional accountants and business professionals: Portraying the accounting profession after Enron, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, pp. 360-376.

Carnegie G.D., Walker S.P. (2007), Household accounting in Australia. Prescription and practice from the 1820s to the 1960s, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol.20, n°1, pp.41-73.

Carpenter B., Dirsmith M. (1993), Sampling and the abstraction of knowledge in the auditing profession: An Extended Institutional Theory Perspective, *Accounting, Organizations and Society*, vol.18, n°1, pp.41-64.

Carrera N., Gutierrez I., Carmona S. (2001), Gender, the state and the audit profession: evidence from Spain (1942-88), *European Accounting Review*, vol. 10, n° 4, pp. 803-815.

Cascio W. (1991), *Costing Human Resource: The Financial Impact of Behavioral Organization*, Wiley, New-York.

Chodorow N. (1989), *Feminism and Psychoanalytic Theory*, New Haven: Yale University Press, pp. 286.

Chua W. F. (1986), Radical developments in accounting thought, *The Accounting Review*, LXI (4), pp. 601-632.

Ciancanelli P. (1998), Survey research and the limited imagination, *Critical Perspectives on Accounting*, vol.9, n°3, pp.387-389.

Ciancanelli P., Gallhofer S., Humphrey C., Kirkham L. (1990), Gender and accountancy: Some evidence from the UK, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 1, n° 2, pp.117-144.

Clance P.R., Imes S.A. (1978), The imposter phenomenon in high achieving women : Dynamics and Therapeutic Intervention, *Psychotherapy Theory, Research and Practice*, vol. 15, n°3, pp. 241-247.

CNRS Institut des Sciences Humaines et Sociales. RTP Etudes genre. Disponible en ligne à : <http://www.cnrs.fr/inshs/recherche/RTP%20genre/presentation.htm> (consulté en juillet 2014)

Cockburn C.K. (1991), *In the way of women, Men's resistance to sex equality in organizations*, London: Macmillan.

Coenen-Huther J. (2005), Heurs et malheurs du concept de rôle Social, *Revue européenne des sciences sociales*, XLIII-132, L'interdisciplinarité.

Colasse B. (2003), Auditer, une mission impossible ?, *Sociétal*, n° 39, pp.38-39.

Commission Femmes de l'Ordre des Experts Comptables (2013), « *L'expertise-comptable au féminin - portraits croisés* » consultable à <http://www.femmes-experts-comptables.com/2013/02/portraits-croisees-10-portraits-de-femmes-experts-comptables-et-commissaires-aux-comptes-qui-illustrent-la-diversite-de-notre-profession/>

Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (CSOEC) (2008), "Le rapport annuel du Conseil Supérieur", disponible online à : http://www.expertscomptables.fr/csoec/communication/communication/archives/rapport_annuel_2006_du_conseil_superieur

Cooper D.J., Hinings B., Greenwood R., Brown J.L. (1996), Sedimentation and transformation in organizational change: the case of canadian law firms, *Organization Studies*, vol.17, n°4, pp. 623-647.

Cooper D. and Robson K. (2006), Accounting, professions and regulation: locating the sites of professionalization, *Accounting, Organizations and Society*, vol.31, n° 4/5, pp. 415-444.

Covaleski M.A., Dirsmith M.W. (1990), Dialectic tension, double reflexivity and the everyday accounting researcher: on using qualitative methods. *Accounting, Organizations and Society*, vol.15, n°6, pp.543-573.

Covaleski M.A., Dirsmith M.W. (1985), Informal communications, nonformal communications and mentoring in public accounting firms, *Accounting, Organizations and Society*, vol.10, n°2, pp. 149-169.

Covaleski M.A., Dirsmith M.W., Heian J.B. (1997), Structure and agency in an institutionalized setting: the application and social transformation of control in the big six. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, n°1, pp. 1-27.

Covaleski M.A., Dirsmith M.W. Heian J.B., Samuel S. (1998), The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in Big Six public accounting firms, *Administrative Science Quarterly*, vol.43, n°2, pp.293-327.

Crompton R. (1987), Gender and accountancy: a response to Tinker & Neimark, *Accounting, Organizations and Society*, vol.12, n° 1, pp.103-110.

Crompton R., Sanderson K. (1990), *Gendered Jobs and Social Change*, Routledge, London.

D

Dahl R.A. (1957), The concept of power, *Behavioral Sciences*, 2.

Dambrin C., Lambert C. (2006), Le deuxième sexe dans la profession comptable : réflexions théoriques et méthodologiques, *Comptabilité Contrôle Audit*, Numéro thématique, Octobre, pp. 101-138.

Dambrin C., Lambert C. (2008) Mothering or auditing? The case of two Big Four in France, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 21, n° 4, pp.474-506.

Dambrin C., Lambert C. (2012), Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy, *Critical Perspectives on Accounting*, vol.23, n°1, pp.1-16.

Davidson R.A., Dalby, J.T. (1993), Personality profile of female public accountants, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 6, n°2, pp. 81-97.

De Giorgio M. (1998), *Michelle Perrot, Les Femmes ou les silences de l'Histoire*, Paris, Flammarion.

Diedrich A, Eriksson-Zetterquist U., Ewertsson L., Hagberg J, Hallin A., Lavén F., Lindberg K., Raviola E., Rindzeviciute E., Walter L. (2013), Exploring the performativity turn in management studies, *Organizing Action Nets*, GRI-rapport 2013:2.

Dimnik T., Felton S. (2006), Accountant stereotypes in movies distributed in North America in the twentieth century, *Accounting, Organisation and Society*, vol. 31, n° 2, pp. 129-155.

Dubar C. (2002), *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, éd. Armand Colin.

Dubar C. (2007), Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité, La Documentation Française, *Revue française des affaires sociales*, vol.2, n° 2, pp. 9-25.

E

Eagly A., Makhijani M.G., Klonsky B.G. (1992), Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis, *Psychological Bulletin*, vol.111, n°1, pp. 3-22.

Eagly A.H., Karau S. J. (2002), Role congruity theory of prejudice toward female leaders, *Psychological Review*, vol.109, n°3, pp. 573-598.

F

Fischer M.J. (1996), "Real-izing" the benefits of new technologies as a source of audit evidence : an interpretive field study, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, n°2/3, pp. 219-242.

Fogarty T.J. (1992), Organizational socialization in accounting firms: a theoretical framework and agenda for future research, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 2, pp. 129-149.

Fogarty T.J., Parker L.M., Robinson T. (1998), Where the rubber meets the road: performance evaluation and gender in large public accounting organizations, *Women in Management Review*, vol. 13, n°8, pp. 299-310.

Fortier I., Harel Giasson F. (2007), Femmes et gestion : des enjeux du genre à la féminisation de la gestion, *Recherches féministes*, vol. 20, n°1, pp.1-26.

French S, Meredith V. (1994), Women in public accounting: growth and advancement, *Critical Perspectives on Accounting*, vol.5, n°3, pp.227-241.

Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Le Seuil sociologie, Paris.

Fusions et Acquisitions Magazine (2013), *Les femmes dans la finance*, n° 272, Mai/juin, Ed. Quantum SARL.

G

Gendron Y. (2002), On the role of the organization in auditors' client-acceptance decisions, *Accounting, Organizations and Society*, vol.27, n°7, pp.659-684.

- Gherardi S. (1995), *Gender, symbolism and organizational culture*, Sage Publications.
- Gibson D.E. (2004), Role models in career development: new directions for theory and research, *Journal of Vocational Behavior*, vol.65, n°1, pp.134-156.
- Gilligan C. (1982), *In a different voice: psychological theory and women's development*, Cambridge: Harvard University Press.
- Giordano Y. (2003), *Les Spécificités des recherches qualitatives*, In : Conduire un projet de recherche en management, Ed. EMS, pp.12-39.
- Giroux N., Marroquin L. (2005), L'approche narrative des organisations, *Revue française de gestion*, vol. 6, n°159, pp.15-42.
- Goffman E. (1973a), *La mise en scène de la vie quotidienne, tome 1 : la présentation de soi*, Les éditions de minuit, coll. Le sens commun.
- Goffman E. (1973b), *La mise en scène de la vie quotidienne, tome 2 : les relations en public*, Les éditions de minuit, coll. Le sens commun.
- Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Collection « le sens commun » dirigée par Pierre Bourdieu. Editions de Minuit.
- Goffman E. (1975), *Stigmaté, Les usages sociaux des handicaps*, Les Editions de Minuit.
- Goffman E. (2002), *L'arrangement des sexes*, Série le genre du monde, Editions La Dispute.
- Goffman E. (1983), *L'ordre de l'interaction, Les moments et leurs hommes*, textes traduits et présentés par Yves Winkin, Seuil/Minuit.
- Goodenough W. (1956), Residence rules, *Southwestern Journal of Anthropology*, vol.12, pp. 22-37.
- Graen G.B., Scandura T.A (1987), Toward a psychology of dyadic organizing, *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, pp. 175-208.
- Grand dictionnaire de la psychologie, 2000 Editions Larousse.
- Granovetter M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, pp. 481-599.
- Greenhaus J.H., Beutell N.J.(1985), Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*, vol.10, n°1, pp.76-88.

Grey C. (1998), On Being a Professional in a “Big Six” Firm, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n°5/6, pp. 569-587.

Guénin H. (2008), *Le travail réel des auditeurs légaux*, Thèse de doctorat HEC.

Guillaume C., Pochic S. (2007), La fabrication organisationnelle des dirigeants, Un regard sur le plafond de verre, *La Découverte, Travail, genre et sociétés*, vol.1, n°17, pp.79-103.

Gutek B.A., Morasch, B. (1982), Sex ratios, sex role spillover, and sexual harassment of women at work, *Journal of Social Issues*, vol.38, n°4, pp.55-74.

Gutek B.A.(1985), *Sex and the Workplace: The Impact of Sexual Behavior and Harassment on Women, Men and Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Gutek B.A. (1993), Changing the status of women in management, *Applied Psychology: an International Review*, vol.42, n°4, pp.301-311.

H

Hall, D. T. (1972), Model of coping with role conflict - Role behavior of college educated women, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n°4, pp. 471-486.

Hammond T., Sikka P. (1996), Radicalizing accounting history: the potential of oral history, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol.9, n°3, pp.79- 97.

Hammond T.D., Streeter D.W. (1993), Overcoming barriers: early African-American certified public accountants, *Accounting, Organizations and Society*, vol.19, n°3, pp.27-288.

Hammond T.D. (1997), Culture and gender in accounting research: going beyond Mynatt *et al.* , *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 8, n°6, pp. 685-692.

Hammond T.D.- Traduction d'Yvon Pesqueux (1998), « Témoignage et histoire des comptables noirs américains : l'histoire de Theodora Rutherford », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 4, septembre, vol. 2, pp.109-120.

Hanlon, G. (1994), *The commercialization of accountancy; flexible accumulation and the transformation of the service class*, St. Martin's Press.

Hantrais, L. (1995), A comparative perspective on gender and accountancy, *The European Accounting Review*, vol. 4, n°2, pp.197-215.

Hardies K., Breesch D., Branson J.(2010), Are Female auditors still women? Analyzing the sex differences affecting audit quality, article soumis à l'EAA congress 2010, consultable à: <http://ssrn.com/abstract=1409964> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1409964>

Haynes, K. (2005), *(Sm)othering the self: an analysis of the politics of identity of women accountants in the UK*, PhD dissertation, School of Management, University of St. Andrews, St. Andrews.

Haynes K. (2006), Linking narrative and identity construction: using autobiography in accounting research, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 17, n° 4, pp. 399 - 418.

Haynes, K. (2007a), (Re)figuring accounting and maternal bodies: the gendered embodiment of accounting professionals, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, n°4-5, pp. 328-48.

Haynes, K. (2007b), Transforming identities: accounting professionals and the transition to motherhood, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 19, n°5, pp. 620-642.

Haynes K. (2008a), Moving the gender agenda or stirring chicken's entrails? Where next for feminist methodologies in accounting? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol.21, n°4, pp.539-555.

Haynes K. (2008b), (Re)figuring accounting and maternal bodies: the gendered embodiment of accounting professionals, *Accounting, Organizations and Society*, vol.33, n°4-5, pp.328-348.

Haynes K. (2008c), Transforming identities: accounting professionals and the transition to motherhood, *Critical Perspectives on Accounting*, vol.19, n°5, pp.620-642.

Haynes K. (2010), Other lives in accounting: critical reflections on oral history methodology in action, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 21, n°3, pp.221-30.

Haynes K., Fearfull, A. (2008), Exploring ourselves: exploiting and resisting gendered identities of women academics in accounting and management, *Pacific Accounting Review*, vol.20, n°2, pp. 185-204.

Heilman, M.E., Block, C.J., Martell, R.F., Simon, M.C. (1989), Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers, *The Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n°6, pp. 935-942.

Herbbach O. (2000), *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique*, Thèse de Doctorat, Université Toulouse I.

Héritier F. (2002), *Masculin/Féminin II. Dissoudre la hiérarchie*, Editions Odile Jacob, p. 443.

Higgins E.T. (1996), Knowledge activation: accessibility, applicability, and salience. In Higgins E.T et Kruglanski A.W. (Eds), *Social psychology : Handbook of basic principles* pp.133-168, New York, Guilford Press.

Hines R.D. (1992), Accounting: filling the negative space, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n°3/4, pp. 313-341.

Hooks K.L. (1992), Gender effects and labor supply in Public Accounting: An agenda of research issues, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 3/4, pp. 343-366.

Hooks K.L. (1998), The danger of misguided conclusions, *Critical Perspectives on Accounting*, vol.9, n°3, pp.377-385.

Hopwood, A. (1976), The path ahead, *Accounting, Organizations and Society*, vol.1, n°1, pp. 1-4.

Hopwood, A. (1987), Accounting and Gender: an Introduction, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n°1, pp. 65-69.

Hopwood A. (2002), If only there were simple solutions, but there aren't: Some reflections on Zimmerman's critique of empirical management accounting research, *European Accounting Review*, vol.11, n°4, pp. 777-785.

Horner M.S. (1972), Towards understanding of achievement – related conflicts in women, *Journal of Social Issues*, vol.28, n°2, pp. 157-175.

Hull R.P., Umansky P.H. (1997), An examination of gender stereotyping as an explanation for vertical job segregation in public accounting, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, n° 6, pp. 507-528

Humphrey C., Moizer P. (1990), From techniques to ideologies : an alternative perspective on the audit function, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 1, n°2, pp. 217-238.

I

Ittonen K., Peni E. (2012), Auditor's gender and audit fees, *International Journal of Auditing*, vol. 16, n°1, pp.1-18.

J

Jackson W.J., Pong C., Scarparo S. (2012), *The influence of female audit partners in audit work: a study of the Big 4 in the UK*, European Accounting Association 35th Annual Congress : Programme and Collected Abstracts, University of Ljubljana, p. 139.

Jeacle I. (2008), Beyond the boring grey: the construction of the colourful accountant, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 19, n°8, pp. 1296-1320.

Joannides V., (2011), Influence de la pré-connaissance sur le design de recherche : le cas des liens entre comptabilité et gestion, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.14, n°4, pp. 91-127.

Jones R.E.,Deckro R.F. (1993), The social psychology of project management conflict, *European Journal of Operational Research*, vol. 64, n° 2, pp. 216-228.

Jonnergard K., Stafsuud A., Elg U. (2010), Performance evaluations as gender barriers in professional organizations : a study of auditing firms, *Gender, Work and Organization*, vol.17, n°6, pp.721-747.

K

Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R., Snoek J.D., Rosenthal R.A. (1964), *Organizational stress*, New York, Wiley.

Kahn W. A., Crosby F. (1985), Discriminating between attitudes and discriminatory behavior: change and stasis, In: L. Larwood, B. A. Gutek, & A. H. Stromberg (Eds.), *Women and Work: An Annual Review*, vol. 1, Sage Publications, Beverly Hills, CA, pp.215-238.

Kanter R.M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.

Katz D., Kahn R.L. (1978), *The social psychology of organizations*, New York, Wiley and Sons.

Kaufmann J-C. (2004), *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, Armand Colin.

Kaufmann J-C. (2008), *L'entretien compréhensif*, 2ème édition refondue, Armand Colin.

Khalifa R. (2004), *Accounting specialisms, status hierarchies, and gendered aspects of professionalism: an analysis of professional discourses*, 4th Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference.

Kirkham L. M. (1992), Integrating herstory and history in accountancy, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 3/4, pp. 287-297.

Kirkham L. M. (1997), Through the looking glass: viewing sexual harassment within the accounting profession, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 8, n° 3, pp. 273-283.

Kirkham L.M., Loft A. (1993), Gender and the construction of the professional accountant, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, n° 6, pp. 507-558.

Komori N. (2008), Toward the feminization of accounting practice, Lessons from the experiences of Japanese women in the accounting profession, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 21, n°4, pp.507-38.

Komori, N (2010) *Another side to the story of auditing history in Japan: learning from the oral history of Yoshie Yamamoto, the first woman accounting professional*, ABFHJ workshop: Kobe, Japan, European Accounting Association Congress, Istanbul.

Komori N, Humphrey C. (2000) From an envelope to a dream note and a computer – The award-winning experiences of post-war Japanese household accounting practices, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol.13, n°4, pp.450-462.

Kornberger M, Carter C, Ross-Smith A. (2010), Changing gender domination in a Big Four accounting firm: flexibility, performance and client service in practice, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 3, n°8, pp.775-791.

Kornberger M., Justesen L., Mouritsen J. (2011), When you make manager, we put a big mountain in front of you: an ethnography of managers in a Big 4 accounting firm, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 36, n°8, pp.514-533.

L

Landrieux-Kartochian S. (2004), *Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres : analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

Larousse, dictionnaire 2014 en ligne consultable à :
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>

Laufer J. (2004), Femmes et carrières : la question du plafond de verre, *Revue française de gestion*, vol. 4, n°151, pp. 117-127.

Laufer J. (2005), La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel, *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin, pp. 31-44.

Laufer J., Marry C. et Maruani M. (2003), *Le travail du genre .Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, La Découverte-Mage.

Le Feuvre N. (2009), *Travail et emploi des femmes en Europe*, disponible en ligne à <http://www.helsinki.fi/science/xantippa/wef/wef20.html>

Lehman C.R. (1990), The importance of being earnest: gender conflicts in accounting, *Advances in Public Interest Accounting*, vol. 3, pp.137-57.

Lehman C.R. (1992), “Herstory” in accounting: the first eighty years, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 3/4, pp. 261-285.

Lesage C. (1999), Evaluation du risque d’audit : proposition d’un modèle linguistique fondé sur la logique floue, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, T.5, vol. 2, pp. 107-126.

Levinson, D. (1959), Role, personality, and social structure in the organizational setting, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 58, n°2, pp. 170-180.

Loeb S. E., Goldman A., Barlev B., Aranya N., Sarell M. (1975), The auditor-firm conflict of interests: its implications for independence: a comment, *The Accounting Review*, vol. 50, n°4, pp. 844-847.

Loft A. (1992), Accountancy and the gendered division of labour: a review essay, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n°3-4, pp.367-378.

Lupu I. (2011), *La construction de l'identité des femmes experts-comptables en France*, Thèse de doctorat CNAM GREG/CRC

Lupu I. (2012), Approved routes and alternative paths: the construction of women’s rarity in large accounting firms. Evidence from the French Big Four », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 23, n°4-5, pp. 351-369.

M

Marshall J. (1984), *Women managers: Travelers in a Male World*, Chichester, UK: Wiley.

Martin J. (1990), Deconstructing organizational taboos: the suppression of gender conflict in organizations, *Organization Science* , vol.1, n°4, pp.339-359.

Maruani M. (2005), *Femmes, genre et sociétés. L'état des savoirs*, Paris : La Découverte.

Maupin R.J. (1993), Why are there so few women accounting partners? Male and female accountants disagree. *Managerial Auditing Journal*, vol. 8, n°5, pp.10-18.

Maupin R.J., Lehman C.R. (1994), Talking heads: Stereotypes, status, sex-roles and satisfaction of female and male auditors, *Accounting, Organizations and Society*, vol.19, n° 4-5, pp.427-437.

Mikol A. (2010), Les thèmes actuels de la recherche en audit, *Revue Française de Comptabilité*, n°434, p.18.

Mispelblom Beyer F. (2001), Le secret des services, in Hubault, F. (dir.), *La relation de service, opportunités et questions pour l'ergonomie*, Toulouse, Octarès Editions, pp.53-64.

Montgomery J.D. (1998), Toward a role-theoretic conception of embeddedness, *The American Journal of Sociology*, vol. 104, n°1, pp. 92-125.

Morales J., Sponem S. (2009), Rationaliser, dominer, discipliner : une revue des recherches critiques en contrôle de gestion, *Economies et Sociétés*, Tome 43, n° 12, pp 2001-2043.

Morin E. (1977), *La Nature de la nature (tome 1)*, La Méthode (6 volumes), Le Seuil.

N

Nichols D.R., Price K.H. (1976), The auditor-firm conflict: an analysis using concepts of exchange theory, *The Accounting Review*, vol. 51,n°2, pp. 335-346.

Nichols D., Robinson R.K., Reithel B.J., Franklin G.M. (1997), An exploratory study of sexual behavior in accounting firms: do male and female CPAs interpret sexual harassment differently?, *Critical Perspectives on Accounting*, vol.8 , pp.249-264.

Niskanen J., Karjalainen J., Niskanen M.,Karjalainen J. (2009), *Auditor gender and corporate earnings management behavior in private Finnish firms*, Department of Business and Administration, University of Kuopio, Article soumis au congrès de l'EAA 2010.

O

Oakley, A. (1972), *Sex, Gender and Society*, London, Temple Smith.

P

Parker L. D. (1999), Historiography for the New Millennium: Adventures in Accounting and Management, *Accounting History*, vol. 4, n°11, pp.11-42.

Pasewark W.R., Shockley R.A., Wilkerson Jr. J.E. (1995), Legitimacy claims of the auditing profession vis-a-vis the behaviour of its members : an empirical examination, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 6, n°1, pp. 77-94.

Pentland B.T. (1993), Getting comfortable with the numbers: auditing and the micro-production of macro-order, *Accounting, Organizations and Society*, vol.18, n°7/8, pp. 605-620.

Pillsbury C.M, Capozzoli L., Ciampa A. (1989), A synthesis of research studies regarding the upward mobility of women in public accounting , *Accounting Horizons*, vol. 3, n°1, pp. 63-70.

Pleck J.H. (1981), *The Myth of Masculinity*, Cambridge: MIT Press.

Porcel I., Thomas J., Vildy H. (1990), Femme expert-comptable, un défi à relever !, *L'Expert-Comptable de demain*, août-septembre, pp. 3-18.

Power M. (1994), *The Audit Explosion*, London: Demos.

Power M. K. (2003). Auditing and the production of legitimacy, *Accounting, Organizations and Society*, vol.28, n°4, pp.379-394.

R

Ramirez C. (2003), Du commissaire aux comptes à l'audit : Les Big 4 et la profession comptable depuis 1970, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol.146, n°1, pp. 62-79.

Ramirez C. (2007), Exporting professional models: the expansion of the multinational audit firm and the transformation of the French accountancy profession since 1970, Paris: Département Comptabilité- Contrôle, HEC School of Management, Paris.

Reboul, O. (2001), *Introduction à la rhétorique*, PUF.

Reed S. A., Kratchman S. H., Strawser R. S. (1994), Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions of Unites States accountants, The impact of the locus of control and gender, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 7, n° 1, pp. 31-58.

Richard C., Reix R. (2002), Contribution à l'analyse de la qualité du processus d'audit : le rôle de la relation entre le directeur financier et le commissaire aux comptes, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 8, vol.1, pp.151-174.

Ridgeway C.L. (1999), The gender system and interaction, *Annual Review of Sociology*, vol. 25, pp. 191-216.

Roberts J., Coutts J.A. (1992), Feminization and professionalization: a review of an emerging literature on the development of accounting in the United Kingdom, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 3/4, pp. 379-395.

Roussy M. (2011), *Une typologie de rôles et de stratégies de gestion de rôles conflictuels : l'auditeur interne dans un contexte d'organisations gouvernementales québécoises*, Thèse de Ph.D., HEC Montréal.

S

Schein V.E. (1973), The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics, *Journal of Applied Psychology*, vol.57, n°2, pp.95-100.

Schein V.E. (1975), Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers, *Journal of Applied Psychology*, vol.60, n°3, pp. 340-344.

Scott J. (1988), Genre : une catégorie utile d'analyse historique, *Les Cahiers du GRIF*, n°37-38, pp. 125-153.

Scott W.R. (1995), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks : Sage.

Shackleton K. (1999), Gender segregation in Scottish chartered accountancy: the deployment of male concerns about the admission of women, 1900–25, *Accounting, Business and Financial History*, vol. 9, n°1, pp.135-156.

Shaub M.K. (2005), The impact of the Sarbanes-Oxley Act on threats to auditor independence, *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, vol. 10, pp. 123-138.

Smieliauskas W., Smith L. (1990), A theory of audit evidence based on audit assertions, *Contemporary Accounting Research*, vol. 6, n°2, pp. 407-426.

Spruill W.G., Wootton C.W. (1995), The struggle of women in accounting : the case of Jennie Palen, pioneer accountant, historian and poet , *Critical Perspectives on Accounting*, vol 6, n° 4, pp. 371-389.

Supreme Court of the United States, Price Waterhouse v. Hopkins, Certiorari to the United States Court of appeals for the district of Columbia circuit n°. 87-1167 Argued: October 31, 1988 --- Decided: May 1, 1989, consultable à l'adresse suivante : http://www.law.cornell.edu/supct/html/historics/USSC_CR_0490_0228_ZO.html

T

Tajfel H., Turner J.C. (1986), The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel et W. Austin (Eds), *Psychology of intergroup relations* (7-24), 2nd edition, Chicago: Nelson-Hall.

Tannen D. (1990), *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*, Ballantine, New York.

Tannen D. (1994), *Talking from 9 to 5: Women and men in the workplace: Language, sex, and power*, New York: Morrow.

Thane P. (1992), The history of the gender division of labour in Britain: reflections on “herstory” in accounting: the first eighty years””, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 3/4, pp. 299-312.

Théry I. (2010), Le genre : identité des personnes ou modalité de relations sociales ?, *Revue Française de Pédagogie*, n° 171, avril-mai-juin, pp. 103-117

Théry I., Bonnemère P. (2008), *Ce que le genre fait aux personnes*, Paris : Éditions de l'EHESS.

Thiétart R.A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Tinker T., Neimark M. (1987), The role of annual reports in gender and class contradictions at General Motors : 1917-1976 , *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n° 1, pp. 71-88.

Trapp M.W., Hermanson R.H., Turner D.H. (1989), Current Perceptions of Issues Related to Women Employed in Public Accounting, *Accounting Horizons*, vol. 3, n°1, pp. 71- 85.

U

Usunier J.C., Easterby-Smith M., Thorpe R. (2000), *Introduction à la Recherche en Gestion*, 2ème édition, Economica.

V

Vardi Y., Wiener Y. (1996), Misbehavior in organizations: a motivational framework, *Organization Science*, vol. 7, n° 2, pp. 151-165.

Von Nordenflycht A. (2010), What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms, *Academy of Management Review*, vol. 35, n°1, pp.155-174.

W

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Walker S.P. (1998), How to secure your husband's esteem. Accounting and private patriarchy in the British middle class household during the nineteenth century, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n°5/6, pp. 485-514.

Walker S.P. (2003), Professionalisation or incarceration? Household engineering, accounting and the domestic ideal, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, n°7/8, pp. 743-772.

Whiting R. (2008), New Zealand chartered accountants' work/family strategies and consequences for career success, *Pacific Accounting Review*, vol.20, n°2, pp.111-137.

Wiley D.L. (1997), The relationship between work/nonwork role conflict and job-related outcomes: Some unanticipated findings. *Journal of Management*, vol. 13, pp. 467-472.

Windsor C., Auyeung P. (2006), The effect of gender and dependent children on professional accountant's career progression, *Critical Perspectives on Accounting*, vol.17, n°6, pp.828-844.

Winkin Y. (1990), Goffman et les femmes, *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, vol. 83, juin, Masculin/féminin-1, pp. 57-61.

Woodward K. (1997), *Identity and difference*, Milton Keynes: Open University.

Wootton C.W., Kemmerer B. (1996), The changing genderization of bookkeeping in the United States, 1870–1930, *Business History Review*, vol.70, n°4, pp.541-586.

Wootton C.W., Kemmerer B.E. (2000), The changing genderization of the accounting workforce in the US, 1930-90, *Accounting, Business & Financial History*, vol. 10, n° 2, pp. 169-190.

Z

Zaidman C. (2002), *Préface à l'Arrangement des sexes de Goffman E.*, La Dispute. Le genre du monde.

Zarlowski P. (2012), Recherche appliquée en comptabilité, contrôle, audit : analyse de quelques enjeux, *Actes du 33ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*, 21-23 mai, Grenoble.

ANNEXES

Annexe 1 : Présentation du parcours professionnel de Jennie Palen (1891-1990), femme pionnière et emblématique de l'audit

Source : Page « leaders and shapers » du site <http://www.deloitte.com> consulté le 03/08/2014 -

Jennie Palen

Principal Pioneer

"Women are not wanted as accountants on the staff of practicing public accountants," read an editorial in the December 1923 Journal of Accountancy, but not because they could not do the job. Rather, the article stressed, the men managing the leading firms found it difficult to accommodate women, citing problems with travel, night assignments, potential embarrassment, and client objections. Consequently, most women CPAs of the time (by 1933 there were just over 100) were forced to join small practices or work for themselves.



Jennie Palen was an exception. After receiving her New York certificate on July 9, 1923, Palen joined a Deloitte & Touche predecessor firm. She was appointed a principal in 1935, the first such appointment among the leading accounting firms. Palen was also the first woman to head a department at a leading accounting firm.

She wrote a number of books and articles, including Report Writing for Accountants, and served as president of the American Woman's Society of CPAs. As editor of the Woman CPA, Palen tried hard to open the profession to women. But she warned, "It is not a field for the lazy or incompetent man and still less one for the lazy or incompetent woman. It is a difficult career, full of hard work, hard thinking, and heavy responsibilities; and its rewards are only for those who enjoy meeting the challenge."

Annexe 2 : Représentation des femmes dans l'effectif de Deloitte France - réalités 2010 et 2013 et engagements pour 2017

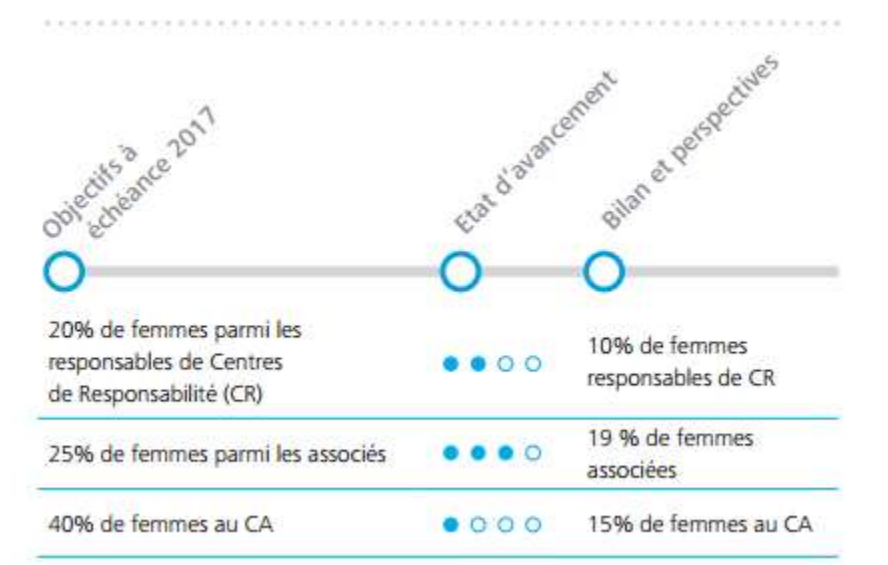
Source : Extrait du Rapport RSE Deloitte France (2010) consultable à <http://www.deloitterecrute.fr/>

	2009	2010
Effectif total au 31 mai 2010	2 499	2 592
Pourcentage de femmes dans l'effectif	43%	46%
Pourcentage de femmes associées	16%	17%

Objectifs

- Signature d'une Charte du management responsable par les associés et managers avant fin mai 2011
- 25% de femmes associées à moyen terme

Source : Extrait du Rapport RSE Deloitte France (2013) consultable à <http://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/en-savoir-plus/articles/notre-responsabilite-sociale-d-entreprise.html>



Annexe 3 : Les mesures pour le soutien au parcours professionnel des femmes dans les branches françaises des *Big 4* sous la forme de partenariats et sponsoring d'évènements au niveau mondial, européen ou Français (source : sites internet des *Big 4* en France)

	Soutien au parcours professionnel des femmes	Mesures de conciliation vie professionnelle / vie familiale
DELOITTE France	<ul style="list-style-type: none"> - 2001: lancement de l'initiative "Women in the Workforce " et création d'un réseau de femmes en interne - 2008: lancement du programme "Capital Féminin" pour favoriser l'accès des femmes au leadership sans aucune discrimination positive : accès à des postes à responsabilités, au partnership et aux instances de direction et gouvernance. - actions spécifiques: formation de femmes au leadership et coaching de femmes à potentiel ; - système de <i>counseling</i> pour les hommes et les femmes: écoute et accompagnement individualisé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Signataire de la Charte de la Parentalité. - Faciliter le retour des femmes dans l'environnement professionnel - Couvertures maternité et santé favorables - Aménagement du temps de travail - Pratique du temps partiel choisi généralisée - Depuis 2001, services de conciergerie: pressing, repassage, livraison de courses, soins esthétiques, démarches administratives... SOS Nounou (enfant malade)

	Soutien au parcours professionnel des femmes	Mesures de conciliation vie professionnelle / vie familiale
EY France	<p>- <i>Career Watch</i> et programmes de mentorat: pour accompagner les salariées dans la gestion de leur carrière</p> <p>- Organisation de « déjeuners au féminin » réunissant des femmes de toutes les branches d'activité autour d'une invitée extérieure avec un parcours d'exception pour discuter de leurs problématiques spécifiques dans un cadre convivial et professionnel.</p> <p>- accompagnement des hauts potentiels féminins (managers et senior managers). Echanges autour de coachs spécialistes des questions de leadership au féminin.</p>	<p>Depuis 2008: Signataire de la Charte de la Parentalité.</p> <p>Créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour la femme enceinte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la conciliation vie professionnelle/ vie personnelle des salariés-parents • Aménager les conditions de travail pour les femmes enceintes <p>Permanence - consultations de pédiatres pour futures ou jeunes mères collaboratrices (questions liées à la parentalité, d'ordre médical, psychologique, organisationnel ou logistique).</p>

	Soutien au parcours professionnel des femmes	Mesures de conciliation vie professionnelle / vie familiale
KPMG France	<p>- programme Emergence: programme interne d'échange et de partage d'expérience entre femmes-collaboratrices avec ateliers de coaching. Objectifs: dynamiser leur carrière, les aider à accéder à des postes de management.</p> <p>- KPMG Women Business Tour : événements (avec des déclinaisons locales) organisés pour accroître la visibilité des femmes de KPMG et de femmes influentes (monde des affaires, de la culture et des sciences) permettant des échanges sur leurs expériences et les meilleures pratiques de management au quotidien.</p>	<p>- Charte de la Parentalité en Entreprise : faire évoluer l'image liée à la parentalité dans l'entreprise, créer un environnement favorable aux salariés-parents et respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents.</p> <p>- Charte interne Vie Professionnelle/vie privée: destinée à l'ensemble des salariés de KPMG, afin de faciliter la gestion individuelle et collective des contraintes professionnelles dans le respect de la vie privée.</p>

	Soutien au parcours professionnel des femmes	Mesures de conciliation vie professionnelle / vie familiale
PwC France	<ul style="list-style-type: none"> - Programme « <i>Women in PwC</i> » pour promouvoir le rôle et la place de la femme au sein de l'organisation ; - Programme « <i>Women Survival Course</i> » sur le leadership au féminin. Objectif : soutenir les femmes dans leur parcours professionnel, les aider à évoluer au sein d'une culture masculine dominante - Programme "Cercles au Féminin" : lieux de discussion animés par des femmes associées ; échanges sur des thématiques spécifiques avec des femmes d'exception (sport, culture, monde de l'entreprise, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Signataire de la Charte de la Parentalité pour faciliter la vie des salariés-parents - Suivi du congé maternité par une associée pour les managers et les seniors managers - par un responsable ressources humaines de proximité, pour les plus jeunes - <i>Babysitting @ PwC</i> pour mettre en relation les parents, - SOS garde enfant - garde malade dépannage en cas d'imprévu sur simple appel téléphonique - Service conciergerie : prestations de services à domicile : ménage, repassage, pressing, traiteur, chauffeur, livraison de fleurs. - <i>Teens Exchange Initiative</i> pour organiser des échanges d'adolescents à l'étranger ...

Annexe 4 : Guide pour la réalisation des entretiens semi-directifs

Les quatre thèmes principaux de cette grille sont les suivants, après identification du répondant :
(1) itinéraire professionnel et situation personnelle, (2) Exposition au client et exigences de représentation (3) qualification de la relation avec le client – aux plans formel et informel (4) forces, faiblesses et points de vigilance des femmes dans la relation au client.

(1) Itinéraire professionnel et situation personnelle

Choix de la profession, parcours professionnel

Responsabilités actuelles, rattachement hiérarchique, responsabilités d'encadrement,

Situation personnelle (enfants ou non, si oui âges, congés maternité, responsabilités d'un foyer)

Valeurs de la profession, image de la profession avant/après y avoir accédé

Femmes modèles ou emblématiques de la profession

Féminisation de la profession, avancement des femmes

Approche en termes de différences H/F, forces et faiblesses, évaluation de la hiérarchie

(2) Exposition au client

Interlocuteurs principaux chez le client

Exigences de représentation de la firme vis-à-vis du client

Exposition au client et maternité (auditrice enceinte)

Codes vestimentaires en clientèle

Y a-t-il des codes vestimentaires à respecter quand vous êtes en clientèle ? Comment gérez-vous les contraintes vestimentaires ? De façon générale, quelle attention portez-vous aux vêtements et accessoires ?

Différences hommes / femmes perçues en clientèle

Avez-vous rencontré des difficultés en clientèle que vous attribuez au fait que vous êtes une femme ? Perçu des atouts ?

Vous a-t-on fait sentir que vous étiez illégitime, non crédible ou pas à votre place en clientèle ? A quoi l'attribuez-vous ? Pouvez-vous décrire ces situations ?

(3) Qualification de la relation avec le client – aux plans formel et informel

Enjeux des interactions avec le client

Qualités développées dans la relation au client

Y a-t-il des environnements de travail chez le client plus difficiles que d'autres ?

Relations avec les clientes

Travaillez-vous avec des clientes ? Quels liens avez-vous noués ?

Développement de relations avec la clientèle hors temps de travail

Implication dans des activités socio-professionnelles hors temps de travail avec le client (activités sportives, culturelles, ..)

(4) Forces, faiblesses et points de vigilance des femmes dans la relation au client.

Avez-vous déjà vécu des situations de conflit potentiel, pré-conflit, conflit ouvert avec le client ? Comment les vous gérées ?

Avez-vous déjà vécu des situations embarrassantes, déstabilisantes ou ambiguës en clientèle ? Décrivez.

Y a-t-il une part d'affect, de séduction dans les rapports au client ? Comment le gérez-vous ?

Que vous a apporté l'expérience, la maturité en matière de relation au client ?

Avez-vous eu des propositions d'embauche de certains clients ? Comment cela s'est-il passé ?

Bénéficiez-vous d'entretiens d'évaluation périodiques par votre hiérarchie ? Votre hiérarchie est-elle attentive à la qualité de la relation avec les clients ? Comment cela se matérialise ?

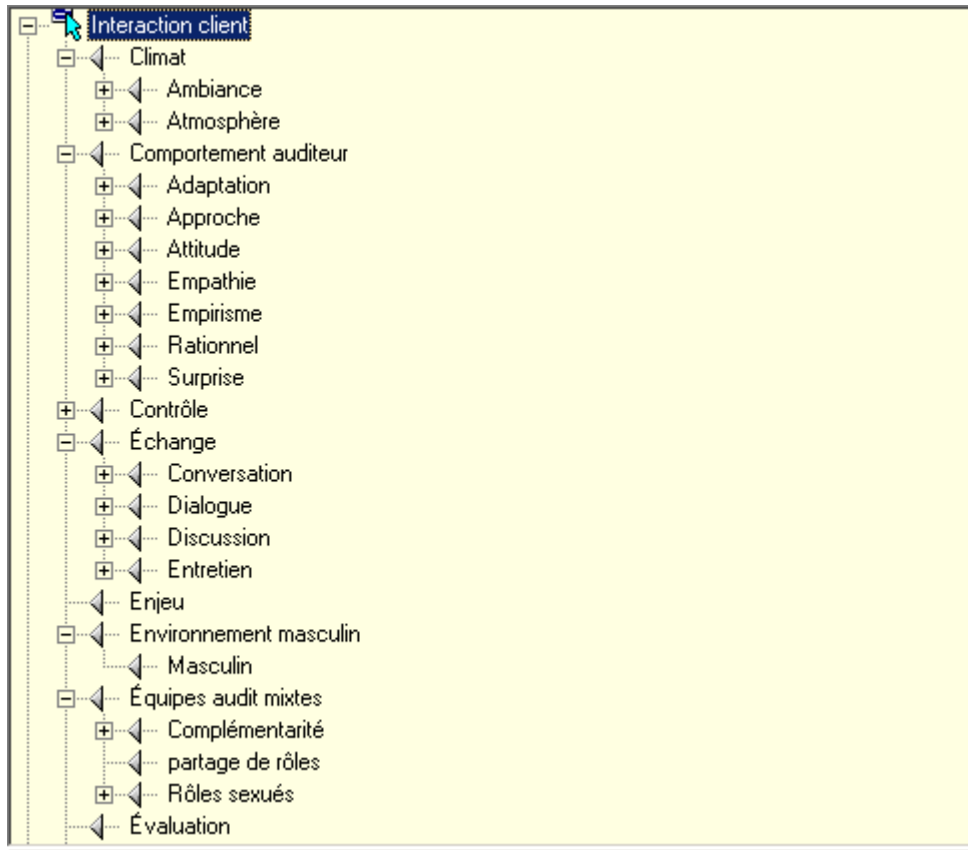
Annexe 5 : Extrait du récit de vie

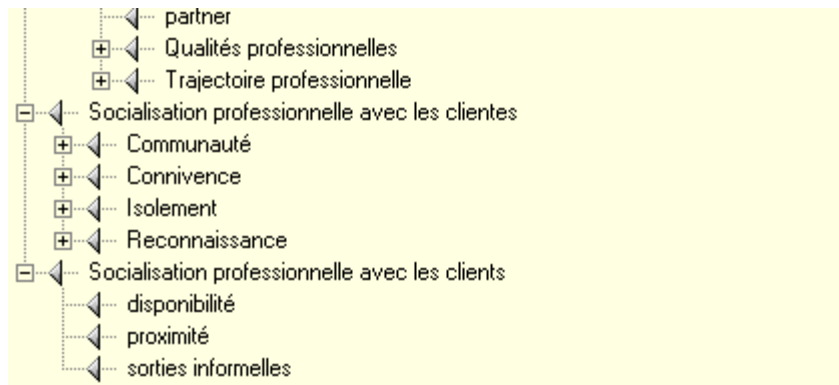
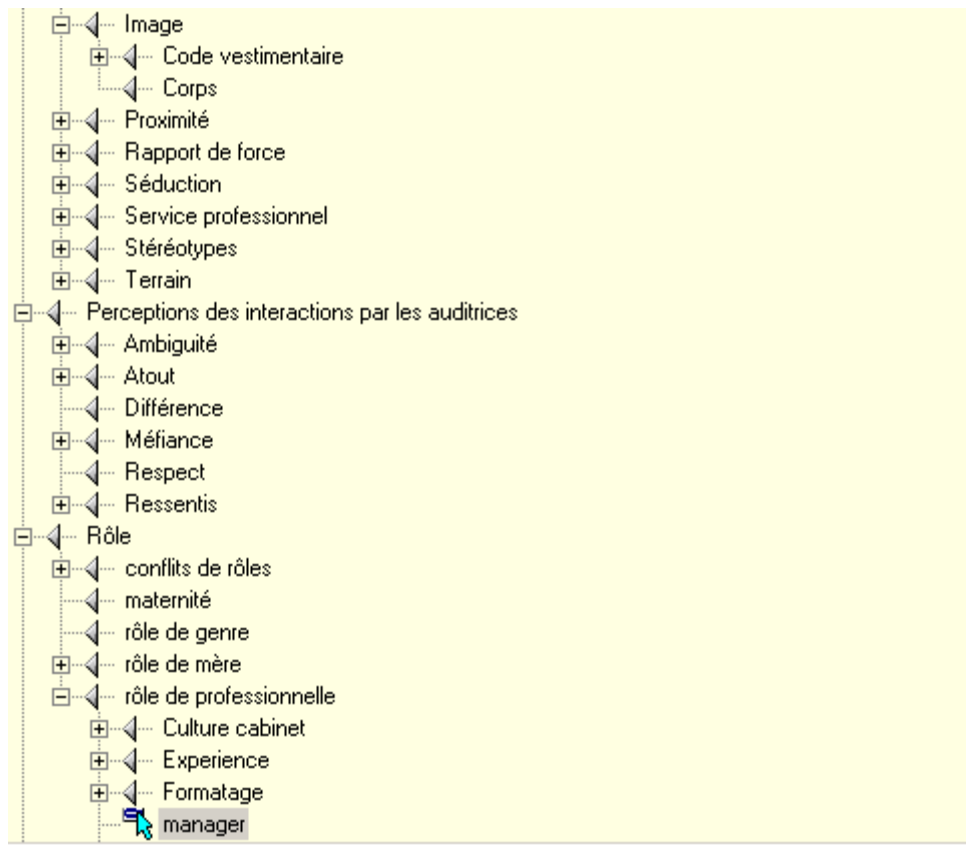
durée entretien	sexe	tranche d'âge	nombre d' enfants	nombre d'années d'ancienneté	position	cabinet / trajectoire	dénomination dans la recherche
3h30	F	55-60	3	35	<i>partner</i>	Big/ entreprise/ cabinet moyen	Françoise, ex senior manager Big, Managing partner, cabinet moyen

« [...] Quand vous représentez une firme, « the FIRM » (en Anglais), vous devez être parfait. Vous êtes toute seule mais vous représentez, à vous toute seule, 70 000 personnes. Et c'est vrai. Donc vous ne pouvez pas être autre chose que ce que les gens attendent de vous. Et le client a la même exigence. [...]. C'était invraisemblable, quand je suis devenue chargée de missions, les managers étaient des hommes et en face les clients c'était des hommes aussi. Il n'y avait pas de filles. Donc forcément, la première fois qu'on allait chez le client, et bien ils s'adressaient aux hommes. Et moi je disais : « non, non excusez-moi...c'est moi ! » J'ai la chance d'être grande, j'ai toujours eu des lunettes et j'ai eu des cheveux blancs très jeune, à 25 ans. Ca m'a beaucoup aidé parce que j'avais l'air plus vieux. L'apparence physique, l'habit fait le moine, l'air de rien... Inutile de vous dire que je ne portais pas de pantalons. Couleur muraille : gris, bleu, marron. Des bottes s'il gelait, sinon des escarpins. Pas de maquillage, rien... Et ce n'était pas imaginable autrement.[...] J'ai eu du mal à me recaser ailleurs après, à 31 ans... On ne voyait de moi qu'une femme mère de famille, ni les diplômes, ni l'expérience rien de tout ça. J'en ai parlé à un de mes clients avec qui j'avais vraiment des relations assez proches. Je lui ai dit : « écoutez, je cherche à quitter ... et j'y arrive pas. J'ai toujours le même problème : je suis une femme et c'est quelque chose que je ne peux pas changer ! ». Il m'a dit « je vais voir ce que je peux faire... » et il m'a mise en relation avec un de ses amis qui m'a embauchée. [...] Quand, j'étais chez ..., les clients m'ont toujours bien accueillie. Je n'ai jamais eu de problème avec les clients. J'ai eu une fois un problème avec un monsieur qui voulait absolument déjeuner avec moi en tête à tête. Et alors ça, j'avais demandé aux partners. J'avais dit : « Je fais quoi ? ». « Ben ça, c'est votre client, donc vous devez déjeuner avec vos clients. Vous êtes assez maligne, vous allez lui parler de tout ce qui va le calmer : votre mari, vos enfants etc...et ça va aller très bien ». Et j'ai toujours fait comme ça et ça s'est toujours bien passé. J'en ai eu très peu des expériences désagréables comme ça. Je n'ai jamais vécu ce sexisme-là, je n'ai jamais été affolée sexuellement. Par contre j'ai entendu tout un tas de plaisanteries... évidemment. »

Annexe 6 : Codage sous Tropes - une fenêtre de scénario avec son arborescence

Nous présentons en annexe les catégories obtenues en codant ainsi que des copies d'écran de certaines extractions du logiciel Tropes utilisé. Le lecteur peut également trouver en annexe un extrait du récit de vie retranscrit.





Tropes (Français)

Fichier Edition Afficher Outils Aide

Résultats Expliquer

Style
 Univers de référence 1
 Univers de référence 2
 Références utilisées
 Scénario
 Relations
 Catégories fréquentes

Actant Acté

* Verbes :
 Statif 45.5% (90)
 * Connecteurs :
 Condition 9.1% (5)
 Cause 9.1% (5)
 Disjonction 5.5% (3)
 Temps 10.9% (6)
 * Modalisations :
 Affirmation 14.5% (17)
 Intensité 44.4% (52)
 * Adjectifs :
 Numérique 22.0% (11)
 * Pronoms :
 "Je" 32.0% (24)
 "Vous" 4.0% (3)
 "On" 26.7% (20)

Texte Fichiers

Charlotte 04/10/2011 Je pense que c'est dans l'air du temps et aussi que les femmes, enfin, ont vraiment qq chose à apporter dans ce métier et que les comités de management, les directions chez en tout cas, en sont conscientes. Ca c'est sûr, on ne veut plus de bataillons extrêmement formatés, avec des approches extrt formalisées. Ah oui, je pense ! Je pense que, déjà avec la présence plus importante de femmes, ça rompt l'image du côté un peu rugueux, du côté un peu frontal qu'on peut avoir dans notre métier par rapport aux clients. Il y a une dimension peut être qui est plus dans l'affect, avec une compréhension différente des contraintes, dans les relations intra-équipes et avec le client, dans les 2 en fait. Je pense que qq fois la présence de femmes dans des réunions où les sujets sont pas forcément très agréables ni pour l'auditeur ni pour le client à aborder parce que ce sont des sujets qui sont délicats, parce qu'il y a un point de désaccord, j'ai l'impression qu'elles apportent une dimension plus ronde dans la formulation, bcp moins frontale dans la discussion et qui peut être moins un combat de coqs. Avoir beaucoup de souplesse et de rondeur et conserver aussi une certaine fermeté. Ce sont des femmes qui gèrent très bien, et c'est vrai que qqfois j'ai l'impression que du fait que les conditions NE sont pas forcément idylliques, au lieu d'utiliser tous les aspects les dimensions très positifs qui les différencient des hommes, il y a une espèce de besoin de montrer que je peux être comme un homme, je suis comme un homme, dans la dureté, l'agressivité que je peux déclencher. J'ai l'impression que c'est une nouvelle tendance depuis 2-3 ans, les hommes ont tendance à devenir deviennent bcp plus ronds, moins frontaux que les femmes. Je trouve ça très très dommage. Dans la relation avec le client et les femmes (auditrices), on ne peut pas faire de généralités. Ça dépend de la personnalité de la personne qu'il y a en face. Je suis plutôt dans l'empirisme en fonction du client. Il faut essayer de s'adapter. Le client, en fait c'est audité les : admettons une boîte X

Annexe 7 : Liste des auditrices *Big* interviewées et des clients-interactants

AUDITRICES	CLIENTS INTERACTANTS
Charlotte, senior <i>manager</i> , <i>Big</i>	Chef comptable
Bénédicte, <i>partner</i> , <i>Big</i>	Membres du comité d'audit
	CEO/CFO
Dominique, senior <i>manager</i> , <i>Big</i>	Responsable de site industriel
	DAF
	Dirigeant
Anne, <i>supervisor</i> , <i>Big</i>	NI
Beatriz, senior <i>manager</i> , <i>Big</i>	ND
	Equipes opérationnelles sur site industriel
	DAF
Annie, <i>partner</i> , <i>Big</i>	DAF 1
	DAF 2
	DAF 3
	Dirigeant
Awa, <i>manager</i> , <i>Big</i>	ND
Florence, <i>manager</i> , <i>Big</i>	ND
Amélie, <i>partner</i> , <i>Big</i>	Comité d'audit (prospect)
Valérie, <i>manager</i> , <i>Big</i>	Responsable de site industriel + adjoint
	ND
	Comptable
	Personnel administratif
	Membres du CODIR
	Directeur

AUDITRICES	CLIENTS INTERACTANTS
Myriam, junior, <i>Big</i>	ND
	Personnel ouvrier en entrepôt
Anne Julie, <i>manager, Big</i>	ND
Céline, junior, <i>Big</i>	Magasiniers
Joann, <i>partner, Big</i>	Dirigeants
Christine, <i>manager, Big</i>	Chef comptable
Sabine, <i>partner, Big</i>	ND
	PDG 1
	PDG 2
Séverine, ex-junior <i>Big</i> , associée unique, petit cabinet	Magasiniers
Françoise, ex-senior <i>manager Big</i> , <i>managing partner</i> , cabinet moyen	ND
	ND
	Dirigeant

NI = Non Identifié. L'auditrice n'a évoqué aucune situation d'interaction avec le client.

ND = Non Défini. L'auditrice interviewée n'a pas donné de précisions quant au statut hiérarchique du client-interactant.

Annexe 8 : Tableau récapitulatif des situations d’interactions auxquelles ont pris part les auditrices *Big* de l’échantillon

AUDITRICES	situations d'interactions avec le client
Charlotte, senior <i>manager</i> , <i>Big</i>	Présentation de l'équipe d'audit au client
Benedicte, <i>partner</i> , <i>Big</i>	Première entrevue avec les membres du comité audit
	Echanges informels avec des clientes dirigeantes
Dominique, senior <i>manager</i> , <i>Big</i>	Première entrevue avec le client - secteur industriel
	Déjeuner en tête à tête avec le client
	Exposé des conclusions d'audit au client
Anne, <i>supervisor</i> , <i>Big</i>	NI
Beatriz, senior <i>manager</i> , <i>Big</i>	Modulation du code vestimentaire en fonction du contexte d'interaction
	Echanges avec les équipes opérationnelles du client
	Négociations avec le client sur ajustements de résultats
Annie, <i>partner</i> , <i>Big</i>	Présentation de l'équipe d'audit au client
	Echanges informels avec le client à propos de la direction de l'équipe d'audit
	Echanges informels avec le client à propos de la composition de l'équipe d'audit
	Echanges informels avec le client, fin de mission
Awa, <i>manager</i> , <i>Big</i>	Travaux préparatoires au lancement de la mission (phase amont de la mission)
Florence, <i>manager</i> , <i>Big</i>	Debriefing interne suite réunion de restitution des conclusions au client (post-interaction)
Amélie, <i>partner</i> , <i>Big</i>	Réunion avec un prospect dans le cadre d'une réponse à un appel d'offre (ante-mission)
Valérie, <i>manager</i> , <i>Big</i>	Première réunion de prise de connaissance avec le client
	Présentation de l'équipe d'audit au client
	Interview du client dans le cadre d'une mission d'appréciation du contrôle interne

AUDITRICES	situations d'interactions avec le client
	Interview du client dans le cadre d'une mission d'appréciation du contrôle interne
	Restitution des conclusions de la mission au client, en réunion CODIR
	Echanges informels avec le client , fin de mission
Myriam, junior, <i>Big</i>	Modulation du code vestimentaire (ante-interaction)
	Echanges avec les équipes opérationnelles du client
Anne Julie, <i>manager, Big</i>	Modulation du code vestimentaire (ante-interaction)
Céline, junior, <i>Big</i>	Echanges avec le client dans le cadre d'un inventaire des stocks
Joann, <i>partner , Big</i>	Invitation du client à une manifestation sportive
Christine, <i>manager, Big</i>	Conduite d'une mission par une femme enceinte
Sabine, <i>partner, Big</i>	Echanges informels avec des clientes
	Echanges avec le client suite à l'introduction d'imprévisibilité dans les contrôles
	Réunion entre client et co-commissaires aux comptes
Séverine, ex-junior <i>Big</i> , associée unique, petit cabinet	Inventaire des stocks
Françoise, ex-senior <i>manager Big</i> , <i>managing partner</i> , cabinet moyen	Présentation de l'équipe d'audit au client
	Déjeuner en tête à tête avec le client
	Echanges informels avec le client en fin de mission

La mention NI signifie Non Identifié. L'auditrice, au cours de l'interview n'a pas été en mesure de relater précisément une quelconque situation d'interaction avec le client.

Annexe 9 : A partir des cinq critères d'analyse définis, résultats du codage des situations d'interactions telles qu'elles émergent des discours des auditrices. Découpage des interactions en 3 phases : ante-mission, mission et post-mission

		Objet de l'interaction	Configuration des interactants		Genre du client	Registre	Enjeu
			AUDITRICE individuel (I)/ collectif (C)	CLIENT individuel (I) / collectif (C)	Masculin (M) / féminin (F)	Formel (F) / Informel (I)	
ANTE-MISSION							
	Myriam, junior, <i>Big</i>	se préparer aux échanges	I	ND	M	F	Ajustement du code vestimentaire au contexte d'interaction (situation 1/3)
	Anne Julie, <i>manager, Big</i>	se préparer aux échanges	I	ND	M	F	Ajustement du code vestimentaire au contexte d'interaction (situation 2/3)
	Beatriz, senior <i>manager, Big</i>	se préparer aux échanges	I	ND	M	F	Ajustement du code vestimentaire au contexte d'interaction (situation 3/3)
	Amélie, <i>partner, Big</i>	Réunion avec un prospect dans le cadre d'une réponse à un appel d'offre	C (équipe d'audit)	C (comité d'audit)	M	F	se présenter/ convaincre
	Awa, <i>manager, Big</i>	Travaux préparatoires au lancement de la mission	C	C	M	F	se préparer aux échanges

		Objet de l'interaction	Configuration des interactants		Genre du client	Registre	Enjeu
			AUDITRICE individuel (I)/ collectif (C)	CLIENT individuel (I) / collectif (C)	Masculin (M) / féminin (F)	Formel (F) / Informel (I)	
MISSION							
	Bénédicte, <i>partner, Big</i>	Première entrevue avec les membres du comité audit	I	C (comité d'audit)	M	F	se présenter
	Dominique, senior <i>manager, Big</i>	Première réunion de prise de connaissance avec le client (situation d'interaction 1/2)	I	I	M	F	se présenter
	Valérie, <i>manager, Big</i>	Première réunion de prise de connaissance avec le client (situation d'interaction 2/2)	I	C	M	F	se présenter
	Annie, <i>partner, Big</i>	Echanges informels avec le client à propos de la composition de l'équipe d'audit	I	I	M	I	composer l'équipe d'audit
	Annie, <i>partner, Big</i>	Présentation de l'équipe d'audit au client (situation d'interaction 1/4)	C	I	M	F	se présenter
	Françoise, ex senior <i>manager Big /managing partner, cabinet moyen</i>	Présentation de l'équipe d'audit au client (situation d'interaction 2/4)	C	I	M	F	se présenter
	Charlotte, senior <i>manager, Big</i>	Présentation de l'équipe d'audit au client (situation d'interaction 3/4)	I	I	M	F	composer l'équipe d'audit
	Valérie, <i>manager, Big</i>	Présentation de l'équipe d'audit au client (situation	C	I	M	F	se présenter

		Objet de l'interaction	Configuration des interactants		Genre du client	Registre	Enjeu
			AUDITRICE individuel (I) / collectif (C)	CLIENT individuel (I) / collectif (C)	Masculin (M) / féminin (F)	Formel (F) / Informel (I)	
		d'interaction 4/4)					
	Annie, <i>partner, Big</i>	Annonce de la conduite d'une mission par une femme	I	I	M	F	se présenter
	Christine, <i>manager, Big</i>	Poursuite de la conduite d'une mission par une femme enceinte	I	I	F	F	se présenter
	Valérie, <i>manager, Big</i>	Interview du client dans le cadre d'une mission d'appréciation du contrôle interne (binôme mixte)	C (binôme mixte)	I	F	F	recueillir des informations
	Valérie, <i>manager, Big</i>	Interview du client dans le cadre d'une mission d'appréciation du contrôle interne	C (binôme féminin)	I	M	F	recueillir des infos
	Sabine, <i>partner, Big</i>	Echanges avec le client suite à l'introduction d'imprévisibilité dans les contrôles	I	I	M	I	faire un exposé méthodologique
	Beatriz, <i>senior manager, Big</i>	Echanges avec les équipes opérationnelles du client (situation d'interaction 1/2)	I	C	M	I	recueillir des preuves d'audit
	Myriam, <i>junior, Big</i>	Echanges avec les équipes opérationnelles du client (situation d'interaction 2/2)	I	C	M	I	recueillir des preuves d'audit

		Objet de l'interaction	Configuration des interactants		Genre du client	Registre	Enjeu
			AUDITRICE individuel (I)/ collectif (C)	CLIENT individuel (I) / collectif (C)	Masculin (M) / féminin (F)	Formel (F) / Informel (I)	
	Céline, junior, <i>Big</i>	Echanges avec le client dans le cadre d'un inventaire des stocks (situation d'interaction 1/2)	I	C (équipes opérationnelles)	M	F	recueillir des preuves d'audit
	Séverine, ex- <i>Big</i> , associée unique, petit cabinet	Echanges avec le client dans le cadre d'un inventaire des stocks (situation d'interaction 2/2)	I	C (équipes opérationnelles)	M	F	recueillir des preuves d'audit
	Beatriz, senior <i>manager, Big</i>	Négociations avec le client sur ajustements de résultats	I	I	M	F	négocier des ajustements de résultats
	Valérie, <i>manager, Big</i>	Restitution des conclusions de la mission au client, en réunion CODIR	C (équipe d'audit)	C (membres CODIR)	M	F	restituer des conclusions d'audit
	Dominique, senior <i>manager, Big</i>	Réunion de restitution des conclusions au client	I	I	M	F	restituer des conclusions d'audit
	Sabine, <i>partner, Big</i>	Réunion de clôture entre client et co-commissaires aux comptes	C (co-commissaires aux comptes, binôme mixte)	I	M	F	restituer des conclusions d'audit
	Dominique, senior <i>manager, Big</i>	Déjeuner en tête à tête avec le client (situation d'interaction 1/2)	I	I	M	I	entretenir la relation
	Françoise, ex senior <i>manager Big / managing partner, cabinet moyen</i>	déjeuner en tête à tête avec le client (situation d'interaction 2/2)	I	I	M	I	entretenir la relation
	Sabine, <i>partner, Big</i>	Echanges informels avec des clientes en cours de mission	I	I	F	I	entretenir la relation

		Objet de l'interaction	Configuration des interactants		Genre du client	Registre	Enjeu
			AUDITRICE individuel (I)/ collectif (C)	CLIENT individuel (I) / collectif (C)	Masculin (M) / féminin (F)	Formel (F) / Informel (I)	
POST-MISSION							
	Florence, <i>manager, Big</i>	Debriefing interne suite réunion de restitution des conclusions (post-interaction client)	I	ND	M	F	debriefing interne post mission
	Annie, <i>partner, Big</i>	Echanges informels avec le client en fin de (situation d'interaction 1/3)mission	I	I	M	I	faire le bilan de la mission
	Valérie, <i>manager, Big</i>	Echanges informels avec le client en fin de mission (situation d'interaction 2/3)	I	I	M	I	faire le bilan de la mission
	Françoise, ex senior <i>manager Big/ managing partner, cabinet moyen</i>	Echanges informels avec le client en fin de mission (situation d'interaction 3/3)	I	I	M	I	faire le bilan de la mission
	Joann, <i>partner, Big</i>	Invitation du client à une manifestation sportive	I	I/C	M	I	entretenir la relation
	Bénédicte, <i>partner, Big</i>	Déjeuners avec des clientes et ex-clientes CFO/CEO	I	I/C	F	I	entretenir la relation

Annexe 10 : Extrait du planning d'Adrien, junior 1, travaillant en *Big*, secteur CIPS (produits industriels et bien de consommation)

PLANNING DES MISSIONS - JANVIER / AVRIL 2013

DATES ET DURÉE	SECTEUR D'ACTIVITE Produit/Service/Marché Entreprise ou structure Direction ou service	MISSIONS PRINCIPALES DE CHACUNE DES FONCTIONS
Du 9 au 13 janvier 2013	Vente de matériel industriel	i) Audit des comptes banque et de caisse ii) Audit des comptes d'immobilisations (corporelles et incorporelles) iii) Audit des comptes de charges et de produits constatés d'avance
Du 16 au 20 janvier 2013	Marché de l'optique Fabrication d'instruments médicaux de précision, d'optique	i) Audit des comptes d'immobilisations (corporelles et incorporelles) ii) Audit des comptes de charges et de produits constatés d'avance iii) Audit des comptes groupe
Du 23 janvier au 28 février 2013	papeterie haut de gamme Papeterie technique et de sécurité	i) Comptes sociaux a) Audit des comptes fournisseurs b) Audit des comptes de banque et de caisse ii) Comptes consolidés a) Pointage des annexes consolidées b) Elimination des échanges groupes c) Revue des taux de conversion groupes
Du 28 février au 3 mars 2013	fabrication de verrerie pour l'industrie pharmaceutique Fabrication d'équipements d'emballage, de conditionnement et de pesage	i) Comptes de banques et de caisses ii) Comptes groupe iii) Comptes de stocks
Du 12 au 23 mars 2013	Fonds d'investissement - comptes sociaux	i) Comptes sociaux
Du 2 au 6 avril 2013	Fonds d'investissement - comptes consolidés	ii) Comptes consolidés a) Pointage des annexes consolidées b) Elimination des échanges groupe c) Revue des taux de conversion groupe

Annexe 11 : Mise en évidence des rôles endossés par les auditrices *Big* en situations d'interactions avec le client

AUDITRICES	situations d'interactions avec le client	RP	RL	RE	RM	OS	RRP
Charlotte, <i>senior manager, Big</i>	Présentation de l'équipe d'audit au client	1	1				
Bénédicte, <i>partner, Big</i>	Première entrevue avec les membres du comité d'audit	1	1				
	Echanges informels avec des clientes	1	1				
Dominique, <i>senior manager, Big</i>	Première entrevue avec le client - secteur industriel	1					
	Déjeuner en tête à tête avec le client	1		1	1	1	
	Exposé des conclusions d'audit au client	1					
Anne, <i>supervisor, Big</i>	NI	1	NI	NI	NI	NI	NI
Beatriz, <i>senior manager, Big</i>	Modulation du code vestimentaire en fonction du contexte d'interaction	1				1	
	Echanges avec les équipes opérationnelles du client	1				1	
	Négociations avec le client sur ajustements de résultats	1	1				
Annie, <i>partner, Big</i>	Présentation de l'équipe d'audit au client	1	1				
	Echanges informels avec le client à propos de la direction de l'équipe d'audit	1	1				
	Echanges informels avec le client à propos de la composition de l'équipe d'audit	1				1	
	Echanges informels avec le client, fin de mission	1	1				
Awa, <i>manager, Big</i>	Travaux préparatoires au lancement de la mission	1					
Florence, <i>manager, Big</i>	Debriefing interne suite réunion de restitution des conclusions au client	1					
Amélie, <i>partner, Big</i>	Réunion avec un prospect dans le cadre d'une réponse à un appel d'offre (ante-mission)	1					
Valérie, <i>manager, Big</i>	Première réunion de prise de connaissance avec le client	1				1	

AUDITRICES	situations d'interactions avec le client	RP	RL	RE	RM	OS	RRP
	Présentation de l'équipe d'audit au client	1					
	Interview du client dans le cadre d'une mission d'appréciation du contrôle interne	1	1				
	Interview du client dans le cadre d'une mission d'appréciation du contrôle interne	1					
	Restitution des conclusions de la mission au client, en réunion CODIR	1					
	Echanges informels avec le client , fin de mission	1					1
Myriam, junior, <i>Big</i>	Modulation du code vestimentaire (ante-interaction)	1				1	
	Echanges avec les équipes opérationnelles du client	1				1	
Anne Julie, <i>manager, Big</i>	Modulation du code vestimentaire (ante-interaction)	1				1	
Céline, junior, <i>Big</i>	Echanges avec le client dans le cadre d'un inventaire des stocks	1				1	
Joann, <i>partner, Big</i>	Invitation du client à une manifestation sportive	1					
Christine, <i>manager, Big</i>	Conduite d'une mission par une femme enceinte	1			1		
Sabine, <i>partner, Big</i>	Echanges informels avec des clientes	1					
	Echanges avec le client suite à l'introduction d'imprévisibilité dans les contrôles	1	1				
	Réunion entre client et co-commissaires aux comptes	1	1				
Séverine, ex-junior <i>Big</i> , associée unique, petit cabinet	Inventaire des stocks	1				1	
Françoise, ex-senior <i>manager Big, managing partner</i> , cabinet moyen	Présentation de l'équipe d'audit au client	1					
	Déjeuner en tête à tête avec le client	1		1	1	1	
	Echanges informels avec le client en fin de mission	1					1

AUDITRICES	situations d'interactions avec le client	RP	RL	RE	RM	OS	RRP
total		36	10	2	3	11	2

RP= Rôle Professionnel,
 RL= rôle de Leader,
 RE=Rôle d'Epouse,
 RM= Rôle de Mère,
 OS= Rôle d'Objet Sexuel,
 RRP= Rôle de Recrue
 Potentielle,
 NI: Rôle Non Identifié

Annexe 12 : Mise en évidence des conflits entre rôle de professionnelle (RP) et rôle d'objet sexuel (OS) par les auditrices en situation d'interactions avec le client

AUDITRICES	situations d'interactions avec le client	RP versus OS
Charlotte, senior manager, Big	Présentation de l'équipe d'audit au client	
Bénédicte, partner, Big	Première entrevue avec les membres du comité d'audit	
	Echanges informels avec des clientes	
Dominique, senior manager, Big	Première entrevue avec le client - secteur industriel	
	Déjeuner en tête à tête avec le client	1
	Exposé des conclusions d'audit au client	
Anne, supervisor, Big	NI	NI
Beatriz, senior manager, Big	Modulation du code vestimentaire en fonction du contexte d'interaction	1
	Echanges avec les équipes opérationnelles du client	1
	Négociations avec le client sur ajustements de résultats	
Annie, partner, Big	Présentation de l'équipe d'audit au client	
	Echanges informels avec le client à propos de la direction de l'équipe d'audit	
	Echanges informels avec le client à propos de la composition de l'équipe d'audit	1
	Echanges informels avec le client , fin de mission	
Awa, manager, Big	Travaux préparatoires au lancement de la mission	
Florence, manager, Big	Debriefing interne suite réunion de restitution des conclusions au client	
Amélie, partner, Big	Réunion avec un prospect dans le cadre d'une réponse à un appel d'offre (ante-mission)	

AUDITRICES	situations d'interactions avec le client	RP versus OS
	Première réunion de prise de connaissance avec le client	1
	Présentation de l'équipe d'audit au client	
	Interview du client dans le cadre d'une mission d'appréciation du contrôle interne	
	Interview du client dans le cadre d'une mission d'appréciation du contrôle interne	
	Restitution des conclusions de la mission au client, en réunion CODIR	
	Echanges informels avec le client , fin de mission	
Valérie, <i>manager, Big</i>		
	Modulation du code vestimentaire (ante-interaction)	1
Myriam, <i>junior, Big</i>	Echanges avec les équipes opérationnelles du client	1
Anne Julie, <i>manager, Big</i>	Modulation du code vestimentaire (ante-interaction)	1
Céline, <i>junior, Big</i>	Echanges avec le client dans le cadre d'un inventaire des stocks	1
Joann, <i>partner, Big</i>	Invitation du client à une manifestation sportive	
Christine, <i>manager, Big</i>	Conduite d'une mission par une femme enceinte	
Sabine, <i>partner, Big</i>	Echanges informels avec des clientes	
	Echanges avec le client suite à l'introduction d'imprévisibilité dans les contrôles	
	Réunion entre client et co-commissaires aux comptes	
Séverine, <i>ex-junior Big, associée unique, petit cabinet</i>	Inventaire des stocks	1
Françoise, <i>ex-senior manager Big, managing partner, cabinet moyen</i>	Présentation de l'équipe d'audit au client	
	Déjeuner en tête à tête avec le client	1
	Echanges informels avec le client en fin de mission	